

REINSERCIÓN LABORAL DE POBLACIÓN DESMOVILIZADA COMO PRÁCTICA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ORGANIZACIÓN CORONA.

ANDREA MILENA BELTRÁN OTÁLORA  
NELSON ELIECER BELTRÁN PARADA  
VIVIAN CASTAÑEDA PINEDA  
ANGY ANDREA CELY IZÁQUITA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2016

REINSERCIÓN LABORAL DE POBLACIÓN DESMOVILIZADA COMO PRÁCTICA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ORGANIZACIÓN CORONA.

ANDREA MILENA BELTRÁN OTÁLORA  
NELSON ELIECER BELTRÁN PARADA  
VIVIAN CASTAÑEDA PINEDA  
ANGY ANDREA CELY IZÁQUITA

Trabajo de grado para obtener el título de  
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: YAIR GONZÁLEZ SÁNCHEZ  
Psicólogo Mg.

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2016

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Queremos dedicar la siguiente investigación y dar nuestros más sinceros agradecimientos primero que todo a Dios y a nuestras familias, por su apoyo y comprensión durante todo este tiempo ya que son la motivación principal para alcanzar esta meta. Agradecemos también a la Organización Corona por permitirnos conocer sus prácticas y proyectos al interior, a cada uno de los participantes de la compañía y en general, a las áreas de Gestión Humana, Calidad de Vida, Sostenibilidad y Relaciones Laborales por su acompañamiento e información suministrada, que nos permitieron alcanzar los resultados esperados.

Así mismo, agradecemos y dedicamos este trabajo a la ACR por la apertura para hacer parte de este proyecto que nos compete a todos y mostrarnos el enfoque desde la Presidencia de la República, por continuar trabajando en la construcción social del país, reintegrando y apoyado a la población desmovilizada.

Finalmente, a la Universidad Piloto de Colombia y a nuestro asesor Yair González por esta oportunidad de formación, crecimiento y aprendizaje; y en general, a todos los que durante este tiempo nos acompañaron y animaron para lograrlo.

*“He podido constatar personalmente que la inmensa mayoría  
de los desmovilizados siempre han  
querido ser buenas personas.  
Es responsabilidad del Estado –y de la sociedad en general–  
brindarles oportunidades a todos los ciudadanos para que  
esa intención se convierta en realidad en todos los casos”  
(Frank Pearl).*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
Planteamiento del Problema.....	11
Justificación.....	12
Pregunta de Investigación .....	16
OBJETIVOS.....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos.....	16
Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	17
Inicios de la RSE .....	17
Definición de RSE.....	18
Reinserción Laboral (RL).....	20
Problemas y Barreras para la Reinserción Laboral.....	21
Sector Privado y Reinserción Laboral .....	23
Marco Legal y Desarme, Desmovilización y Reinserción (DDR) .....	25
Proceso de DDR.....	25
Política Nacional de Reinserción Social y Económica (PRSE) .....	27
La Organización y el Trabajo.....	28
Definición de Trabajo .....	29
Visión del Trabajo en Colombia.....	31
Definición de Empleabilidad.....	32
Visión Psicológica y Sociológica de Empleabilidad .....	34
Definición de Organización .....	35
La Organización Corona.....	36
Misión de Organización Corona .....	39
Visión de Organización Corona .....	39
Organización Corona y RSE.....	39
Organización Corona y RL.....	43
MARCO METODOLÓGICO .....	45
Diseño.....	45
Participantes.....	46
Estrategias de Recolección de Información .....	47

Fases .....	47
Criterios Éticos.....	48
RESULTADOS .....	49
CONCLUSIONES .....	61
RECOMENDACIONES .....	63
REFERENCIAS .....	64
ANEXOS.....	70
Anexo No. 1 .....	70
CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	70
Anexo No. 2 .....	71
GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA .....	71
Anexo No. 3 .....	73
TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA No. 1.....	73
Anexo No. 4 .....	87
TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA No. 2.....	87
Anexo No. 5 .....	96
TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA No. 3.....	96
Anexo No. 6 .....	106
MATRIZ ANÁLISIS DE SENTIDO #1 .....	106
Anexo No. 7 .....	111
MATRIZ ANÁLISIS DE SENTIDO #2 .....	111
Anexo No. 8 .....	119
MATRIZ ANÁLISIS DE SENTIDO #3 .....	119

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ACR:** Agencia Colombiana para la Reintegración.

**BACRIM:** Bandas Criminales Emergentes.

**CEMEFI:** Centro Mexicano para la Filantropía.

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

**CONPES:** Concejo Nacional de Política Económica y Social.

**CPC:** Constitución Política de Colombia.

**CST:** Código Sustantivo del Trabajo.

**DDR:** Desarme, Desmovilización y Reinserción.

**FIP:** Fundación Ideas para la Paz.

**GAI:** Grupos Armados Ilegales.

**MERCO:** Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

**ISO:** Organización Internacional de Normalización.

**ONG:** Organización No Gubernamental.

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo.

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas.

**PRSE:** Política Nacional de Reinserción Social y Económica.

**RL:** Reinserción Laboral.

**RSE:** Responsabilidad Social Empresarial.

**SENA:** Servicio Nacional de Aprendizaje.

**SPE:** Servicio Público de Empleo.

**UBN:** Unidades Básicas de Negocio.

**UNICEF:** Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia.

**USC:** Unidades de Servicios Compartidos.

## **LISTA DE FIGURAS**

*Figura 1.* Actores involucrados en el proceso de RSE. Fuente: Libro La Inteligencia Social de las Organizaciones (Leonardo Schvarstein, 2003).

*Figura 2.* Población desmovilizada en Colombia 2003 – 2016. Fuente. Agencia Colombiana de Reintegración Social ACR, (2016).

*Figura 3.* Unidades Básicas de Negocio. Fuente: [www.corona.co](http://www.corona.co) (2016).

*Figura 4.* Triple Cuenta de Resultados. Fuente: [www.corona.co](http://www.corona.co) (2016).

*Figura 5.* Cifras Voluntariado Corona 2015. Fuente: Informe de Sostenibilidad (2015).

*Figura 6.* Voluntariado Corona 2015. Fuente: [www.corona.co](http://www.corona.co) (2016).

## RESUMEN

En esta investigación se identificaron las principales iniciativas y proyectos que actualmente tiene la Organización Corona frente al proceso de Reinserción Laboral (RL) con población desmovilizada como práctica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se tuvo en cuenta las prácticas organizacionales, los procesos de adaptabilidad y el plan de acción de la organización referente al Desarme, Desmovilización y Reinserción (DDR), a través de un diseño de tipo cualitativo y con la metodología de análisis del discurso de entrevistas semiestructuradas aplicadas a tres (3) participantes de diferentes niveles y pertenecientes a la compañía, seleccionados a conveniencia y con participación voluntaria, en donde la información analizada y la experiencia propia de la organización, permitieron concluir aspectos como la necesidad de generar otras prácticas de vinculación laboral diferentes a la vinculación directa a través de un contrato laboral; así mismo, se evidenció la importancia de incluir a todas las áreas y trabajadores de la compañía con el fin de facilitar y favorecer el éxito de este proceso, alineados con las políticas corporativas.

**Palabras clave:** *Responsabilidad Social Empresarial, Reinserción Laboral, Adaptabilidad, DDR, Organización Corona.*

## ABSTRACT

This research identifies the main initiatives and projects that currently has the Corona organization against Labor Reinsertion process (LR) with demobilized as a practice of Corporate Social responsibility (CSR). It considers organizational practices, adaptability processes, the action plan of the organization relating to Disarmament, Demobilization and Reintegration (DDR) and also the proposal as a company to be replicated by others, all of these through a qualitative design through the methodology of discourse analysis, using semistructured interviews applied to three (3) participants from different levels, selected by convenience and voluntary participation, these participants are employees of the company. The information and experience of the organization was analyzed and they led to the conclusion aspects as the need to generate other tying work different from the direct linkage through an employment contract, also the importance of including all areas and company workers in order to facilitate and promote the success of the process align with corporate policies.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Labor Reinsertion, Adaptability, DDR, Corona Organization.



## INTRODUCCIÓN

La implementación del modelo económico capitalista sin intervención del Estado y permitiendo la apertura económica para los mercados, en la realidad es solo una utopía debido a los índices de pobreza, desempleo y analfabetismo que presenta Colombia, sumado con los procesos de desmovilización que ha causado que se presente sobre oferta de trabajadores, pero adicionalmente, estos trabajadores presentan un perfil orientado al agro, por lo cual se hace necesaria la implementación de programas de formación que permitan capacitar a las personas en diversas actividades más tecnificadas (Gómez, 2007).

Es así en donde la Reinserción Laboral, juega un papel importante teniendo en cuenta el panorama anterior, ya que es un tema del que mucho se habla pero poco se conoce, por ello, es fundamental realizar una mirada global que permita ver los antecedentes que se han presentado frente a este tema desde los programas de Desarme, Desmovilización y Reinserción (DDR), liderados por el Estado y desde la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), a partir de la mirada interna de la Organización Corona (Compañía Colombiana Multilatinas) con una actividad económica enfocada en el sector productivo y manufacturero de elementos y acabados para la construcción, 135 años de historia, 6 unidades estratégicas de negocio, 29 plantas productivas en Colombia, Centro América, Estados Unidos, Brasil y México, 15.616 trabajadores directos (Informe de Sostenibilidad, Año 2015) y considerada a nivel nacional, como un referente por su gestión y compromiso con el desarrollo del talento interno y en temas de RSE que apalancan la sociedad en general, basada en la teoría planteada por Leonardo Schvarstein (2002), quien define la RSE como el compromiso de la institución con su entorno, pregonando sus valores y creencias a través de un código de ética que alcanza tanto a empleados, proveedores y clientes.

Es así como se definió el principal objetivo de la presente investigación enfocado en identificar las principales iniciativas y proyectos que tiene la Organización Corona frente al proceso de RL con población desmovilizada como practica de RSE a través del reconocimiento del marco de la política, la identificación de prácticas organizacionales y procesos de adaptabilidad, así mismo, la caracterización del plan de acción de la organización referente al DDR y su propuesta como compañía para ser replicado por otras.

La presente investigación es de tipo cualitativo bajo el paradigma hermenéutico, el cual busca comprender los diferentes discursos del ejercicio interpretativo obtenido por medio de la

recolección de datos no estandarizados, a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a tres participantes pertenecientes a la Organización Corona de diferentes cargos y niveles, seleccionados a conveniencia y con participación voluntaria. La metodología utilizada fue el análisis del discurso, buscando comprender la coherencia y consistencia de los discursos a partir de factores históricos, sociales y culturales en cada uno de ellos, a través de preguntas diseñadas y enmarcadas en tres categorías que se profundizaran más adelante en cada uno de los apartados con el fin de responder la pregunta problema.

Respecto a los principales resultados, se establece la necesidad de generar otras prácticas de vinculación laboral diferentes a la vinculación directa a través de un contrato laboral, expuestas más adelante basadas en la experiencia propia de la organización, permitiendo la inclusión de todas las áreas y trabajadores de la compañía para facilitar este proceso y finalmente, la importancia de conocer y alinearse con las políticas corporativas en todos los niveles, para favorecer el éxito del proceso de RL.

Para finalizar se describen las principales conclusiones encontradas en donde se realiza un acercamiento desde la teoría a partir de los resultados de las entrevistas, se describe la importancia que ha tenido la organización Corona, como pionero en el desarrollo de prácticas enfocadas a RSE, así mismo, se evidencia que hay otras formas en donde las empresas pueden apoyar en el proceso de RL y a la población de desmovilizados, no solamente desde una vinculación directa con las compañías, sino a través de diferentes programas como: proveedores, maquilas, fundaciones. Por otra parte es necesario incluir en este proceso entidades como las cajas de compensación, ONG's, SENA, Universidades y profesionales, los cuales permitan brindar un acompañamiento a las empresas en relación a las prácticas de RL que estas mismas promuevan, con lo que se proponen recomendaciones hacia los programas establecidos por el Estado, las organizaciones, el sector educativo y la Organización Corona, para generar un adecuado seguimiento y acompañamiento que permita llevar este proceso con éxito.

### **Planteamiento del Problema**

Con el inicio del actual proceso de paz se requiere de un estado de reconciliación que no solo integre a los victimarios sino también a sus familias, a las comunidades receptoras y a las víctimas; es necesario que haya corresponsabilidad entre todos los participantes bajo el acompañamiento de una institución que se encargue de organizar y coordinar la ejecución adecuada de la política de una forma no solo asistencialista, sino que contemple la parte emocional, afectiva y psicológica en general de todos los reinsertados.

Esta investigación busca ayudar a promover una nueva forma de vida con un proyecto de reinserción integral que permita cumplir con los dos grandes objetivos que tiene el proceso de desmovilización en Colombia; uno a largo plazo que busca la creación de mecanismos para la reinserción, social, política y económica de los antiguos combatientes y el otro, asociado a la necesidad de evitar la violencia que a nivel individual, supone impedir que los desmovilizados y reintegrados, reincidan en acciones ilícitas (Nussio, 2009).

Esta situación no ha sido distinta en Colombia donde ser desmovilizado significa ser objeto de discriminación, exclusión social y sobretodo exclusión laboral, en donde se ha llegado a la vulneración de derechos especialmente el derecho al trabajo, violando de esta manera la Constitución Política de Colombia, en su artículo 25, que consagra: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.” (C.P.C, 1991). Así mismo, se está dejando de lado la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) en su artículo 23, numeral 1 que indica “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”.

### **Justificación**

Colombia actualmente se enfrenta a un proceso de paz que se ha desarrollado desde septiembre del año 2012, en este proceso de paz participan como negociadores del grupo al margen de la ley (FARC) y representantes del gobierno colombiano encabezados por el actual presidente Juan Manuel Santos. Las conversaciones que se adelantan en la Habana (Cuba), como lo describe la oficina de alto comisionado para la paz: “tienen por objetivo terminar el conflicto armado y con ello comenzar una fase posterior de construcción de paz entre todos los colombianos (...) Los acuerdos que se construyen en La Habana tienen como propósito promover, proteger y garantizar los derechos de todos los colombianos” (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, SF).

Es un proceso en el cual todos están llamados a ser partícipes para la construcción de la paz y la reconstrucción del tejido social, garantizando de esta manera los derechos tanto de la población de reinsertados, como de las víctimas y de la población general en Colombia.

El proceso de reinserción como lo describe Valencia (2007), está acompañado por dos etapas, el desarme y la desmovilización. Los programas de desarme, desmovilización y reinserción, tienen como objetivos contribuir a la mejora de la seguridad y de la estabilidad política del país, crear unas condiciones de paz que permitan a la sociedad resolver sus problemas de manera no armada, evitando y previniendo posibles brotes de violencia, contribuir a la reconciliación nacional y liberar recursos tanto humanos como financieros para la reconstrucción posbélica y el desarrollo.

Actualmente, aunque el gobierno lidera y tiene la responsabilidad de estos procesos de reinserción, la participación empresarial es fundamental y trascendental para la construcción de este proceso de paz ya que a medida que se logre entender que su responsabilidad debe ir más allá de lo legalmente establecido y que pueden contribuir de manera positiva al desarrollo humano, brindando integración y oportunidad laboral a esta población desmovilizada, a través de cambios organizacionales con recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos, entre otros, con el fin de alcanzar un gana – gana, en el que se vean beneficiadas las empresas a través de incentivos económicos como lo propone Gerson citado por Peña, (2014) “Atraer a las multinacionales para que participen en dicho proceso requiere de incentivos tanto económicos, como no económicos que han de ser diseñados en conjunción con el Estado”.

El atractivo del sector empresarial y en particular de las multinacionales para la construcción de la paz consiste en que éstas cuenten con recursos privilegiados como capital, conocimiento y habilidades administrativas (Abramov, 2010; Rettberg y Rivas, 2012, citado por Jiménez). De acuerdo con lo anterior, en colaboración con el Estado es necesario que todas las empresas multinacionales, multilatinas y nacionales, estén desarrollando constantes programas de responsabilidad social y empresarial que propongan la integración laboral de ex combatientes. Para ello es necesario tener pleno conocimiento del impacto social que estas empresas generan en relación a toda la población colombiana, que el aporte se traduce en empleo, en la no probabilidad de reincidencia en hechos delictivos, estabilidad económica a sus familiares, posibilidades de capacitación y mejora continua de la calidad de vida para que el conflicto no se repita o no tenga lugar.

Así mismo, cabe resaltar que para que estos programas funcionen al interior de la organización es de gran importancia la sensibilización de los empleados que intervienen en la actividad económica de la compañía, ya que ellos son los que directamente están desarrollando sus actividades laborales con esta población.

En la investigación desarrollada por Peña (2014) se tomó una población de 50 empresas, 33 son multinacionales extranjeras (66%) y 17 son empresas grandes colombianas con negocios en otros países (34%). De las 50 empresas en total, 20 (40%), menos de la mitad, lleva a cabo o apoya programas o actividades que pueden ser considerados de construcción de paz. En general, la mayoría de estos programas consiste en fundaciones o donaciones, seguido de programas de inclusión laboral y educativa para reinsertados o víctimas, programas de paz y desarrollo y, sólo se lleva a cabo un programa de alianza estratégica para la paz.

Es por ello la importancia de seguir promoviendo estos programas de responsabilidad social y empresarial en donde se incluya laboralmente a la población desmovilizada. Este trabajo de investigación se desarrolla en la organización Corona, porque es un grupo empresarial reconocido no solo por su estabilidad y trabajo, sino por sus excelentes programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementados a través de su fundación que ha construido tejido social. El desafío está en cómo hacerlo y poder alinearlos con los objetivos empresariales, donde se busca dar respuesta a cómo se desarrolla el plan de responsabilidad social y empresarial para que genere impacto en la organización y con la sociedad en general.

Esta investigación es útil en la medida que beneficia a la población colombiana del posconflicto con el programa de RSE, ya que brinda a nivel organizacional herramientas que le permitan desarrollar de manera adecuada programas para la vinculación, capacitación y adaptación de la población desmovilizada en un espacio laboral en el que se permita la mejora de las habilidades y capacidades, enfocadas a la realización de un trabajo específico mediante un proceso de sensibilización a los funcionarios de la Organización Corona, quienes acogerán a esta población.

A partir de lo anterior, se ha evidenciado cómo la investigación sobre procesos de reinserción en Colombia actualmente presenta una amplia ausencia de experiencias, investigaciones y programas realizados al interior de las compañías, que aborden y afronten vivencias comportamentales de la planta laboral, la aceptación o rechazo hacia los reinsertados, procesos de capacitación laboral, seguimiento y reentrenamiento de las labores realizadas, modelos de inclusión social y por otra parte, se hace necesario contar con mayor información de las condiciones físicas, mentales e intelectuales, como parte del perfil de los potenciales empleados (Montejo, 2011).

Por esta razón, se requiere contar con adecuadas políticas de responsabilidad social empresarial que abarquen programas de sensibilización, formación y desarrollo que reúnan una adecuada vinculación a la vida civil y laboral de los miembros desmovilizados, garantizando la privacidad de la información, selección, seguridad y transparencia en los procesos permitiendo fortalecer las áreas de gestión humana en desarrollos de integración social, ya que los desmovilizados se enfrentarán a cambios de sus actividades rutinarias, cambios de las zonas rurales o selváticas a zonas urbanas, afectación económica del costo de vida actual, inseguridad, incertidumbre y otros factores más.

En conclusión, se espera dejar un aporte tanto a la disciplina, al sector empresarial y a la población en general, que permita continuar estudiando este tema y buscando entre todos, aquellas mejores prácticas que permitan desde el rol de gestores y ciudadanos, contribuir con la construcción de un mejor país y sociedad.

Ahora bien, es importante aclarar que existen varios tipos de investigaciones dependiendo del método y de los fines que se persiguen. Para este caso y de acuerdo con Sabino (2000), el tipo de investigación será exploratorio, ya que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto dirigido a

la formulación más precisa de un problema de investigación dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previo del mismo, por lo cual la exploración también permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

Finalmente, la investigación se realizará con una muestra de trabajadores de diferentes niveles de la Organización Corona en donde se espera a través de la realización de entrevistas semiestructuras, obtener un acercamiento de la percepción de los mismos sobre la reinserción laboral, la responsabilidad social y las implicaciones que tendría la firma del acuerdo de paz en Colombia, en este sentido.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las actuales iniciativas y proyectos que tiene la Organización Corona en el proceso de Reinserción Laboral con población desmovilizada, como práctica de Responsabilidad Social Empresarial?

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Analizar las actuales iniciativas y proyectos que tiene la Organización Corona en el proceso de Reinserción Laboral con población desmovilizada, como práctica de Responsabilidad Social Empresarial.

#### **Objetivos Específicos**

Reconocer el marco de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Organización Corona desde sus prácticas con desmovilizados.

Identificar las prácticas organizacionales y procesos de adaptabilidad de la Organización Corona frente al marco de Reinserción Laboral (RL).

Caracterizar el plan de acción de la Organización Corona frente al Desarme, Desmovilización y Reinserción (DDR) y lo que propone como compañía.



## MARCO TEÓRICO

### **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Es importante definir la RSE en esta investigación, ya que, al hablar de reinserción laboral de desmovilizados a la Organización Corona, se hace un aporte a la construcción del tejido social en Colombia, ya que de esta forma se brinda una retribución desde el interés de esta empresa por mitigar en el área laboral el impacto que se genera socialmente con la reinserción de población ex combatiente a la sociedad.

### **Inicios de la RSE**

El concepto de RSE surgió a finales del siglo XIX y comienzos del XX en donde la iglesia católica y los estados buscaban velar por el trato justo y humano hacia los trabajadores. También surge el concepto del trabajador como sujeto de derechos y quienes a través de la legislación laboral recibieron normas protectoras; por su parte, la iglesia católica, a través de su doctrina social promovió una conciencia ética en los empresarios (Baltera y Díaz, 2005).

Por otra parte, “la revolución industrial posibilitó el surgimiento y desarrollo de grandes empresarios, los cuales impulsados por sus concepciones benéficas, filosóficas o religiosas, se interesaron por efectuar importantes donaciones con fines humanitarios o sociales (...), más adelante en los años sesenta en Europa y Estados Unidos, se impulsó esta idea como una reacción a los efectos negativos de liberación económica, sobre los trabajadores y sus derechos fundamentales y las condiciones laborales” (Baltera y Díaz; 2005; pág. 20).

Ya en la década de los 70 se inicia un proceso de fortalecimiento en las organizaciones, “buscando generar un impacto positivo en su entorno por medio de estrategias que permitan desarrollar programas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores” (Bonett, Hennessey, Quiroz y Rizzo; 2012; pág. 96).

Teniendo en cuenta lo anterior, el concepto de RSE se ha venido estudiando en las organizaciones desde hace varias décadas; sin embargo, aún no es un concepto interiorizado en las mismas debido a la falta de cultura sobre el tema, a pesar de ser una práctica indispensable y en algunas ocasiones obligatoria, para aquellas empresas competitivas (Bonett, Hennessey, Quiroz y Rizzo, 2012); por consiguiente, es importante seguir trabajando con las empresas para promover buenas prácticas de RSE que deben estar enfocadas en mejorar el nivel económico,

social y ambiental, así como la calidad de vida de cada uno de los funcionarios presentes en la organización.

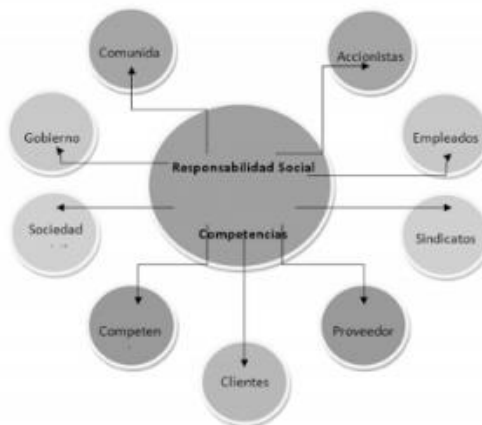
### Definición de RSE

Según Baltera y Díaz (2005, pág. 22) la RSE es “un conjunto de prácticas que asumen las empresas con la finalidad de armonizar y lograr un equilibrio entre las dimensiones de rentabilidad económica, derechos humanos, bienestar social y protección ambiental. De esta manera, se pretende que las empresas contribuyan a una sociedad más justa, equitativa y sustentable”.

De manera conjunta, la RSE busca abarcar diferentes áreas en las que el ser humano interactúa y que adicionalmente, tenga impacto en el área laboral en la medida que se mejora su calidad de vida y la de su núcleo más cercano; así mismo, se pretende generar una marca en la economía, cada vez que las organizaciones realicen negocios basados en la ética empresarial buscando bienestar común no solo para sus propios fines, sino que dicho bienestar se extienda a la sociedad en general, aportando a la reconstrucción del tejido social y finalmente, pretende que se desarrollen prácticas adecuadas que favorezcan el manejo del medio ambiente y la relación de las empresas con este.

Otra definición basada en los planteamientos de Leonardo Schvarstein (2002) traslada el concepto de RSE al compromiso de la institución con su entorno, aquella que pregonar sus valores y creencias a través de un código de ética que alcanza tanto a empleados, como a proveedores y clientes.

*Figura 1. Actores involucrados en el proceso de RSE.*



Tomado de: Libro La Inteligencia Social de las Organizaciones (Leonardo Schvarstein, 2003).

Frente a lo anterior, también es importante resaltar los aportes establecidos en la norma ISO 26000 sobre RSE, donde está definida como “las acciones de una organización para asumir su responsabilidad por los impactos que sus actividades tienen en la sociedad y el ambiente, las cuales deben ser consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, estar basados en el cuidado ético y cumplimiento con las leyes aplicables e instrumentos gubernamentales y, estar integradas en las actividades cotidianas de la organización” (pág. 129).

Otra definición de RSE planteada desde un marco internacional por la Comisión Europea se refiere que éste concepto:

(...) no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente, sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo, en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad, ya que abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad (Comisión Europea; 2002; pág.13).

A partir de la definición anterior, se evidencian más aspectos que integran el concepto de RSE como el cumplimiento de las obligaciones jurídicas basadas en la ética, la inversión en la tecnología y el acatamiento de la legislación, buscando a su vez que las empresas sean responsables en el incremento de la competitividad para que estos beneficios sean un gana - gana, tanto para la empresa, como la sociedad en general.

Consideremos ahora la definición de Medina (citado por Barroso; 2008; pág. 77), quien afirma que “la RSE es parte de la esencia de la empresa y de la misión y visión de la misma, implicando un cambio integral e invirtiendo para ello, los recursos y esfuerzos necesarios para realizar un proyecto de renovación de la imagen corporativa por convencimiento propio, permitiendo la participación activa de los involucrados, debido a que se trata de la búsqueda de la calidad en todas sus acciones”.

Por otra parte, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) citado por Barroso (2008; pág. 78) sugiere unos criterios para definir si las empresas son socialmente responsables, a través del ejercicio de las siguientes prácticas:

Contribuir con la calidad de vida dentro de la empresa.

Cuidado y preservación del medio ambiente.

Desempeñarse bajo un código de ética.

Vincularse con la comunidad no solo desde la misión del negocio, sino desde los bienes y servicios producidos.

Finalmente, en el ámbito nacional, la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual es una institución privada sin ánimo de lucro que está enfocada hacia el área empresarial y la sociedad en general, ofrece una definición de RSE:

Es un sistema de gestión que considera las expectativas de los grupos con los que se relacionan las empresas, además de los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Se trata de un nuevo enfoque de la actividad empresarial en el cual, se contemplan los impactos de dicha actividad y se maneja un concepto ampliado de organización que lleva a tener en cuenta a los clientes, los proveedores y la comunidad.

Siendo así, la RSE se fundamenta en tres aspectos económicos, sociales y ambientales, los cuales son necesarios en las prácticas empresariales de cada negocio ya que a partir de la práctica de RSE se demuestra el verdadero compromiso con la sociedad. En el caso de Colombia y particularmente en el caso del proceso de paz con el tema del posconflicto, en donde la Organización Corona manifiesta su compromiso hacia la sociedad a través de las prácticas que realiza en sus programas con población reinsertada, siendo un claro referente y ejemplo a seguir por otras empresas colombianas, multilatinas y multinacionales, en donde se apoyan diferentes iniciativas no solo desde la empleabilidad, sino a través de diversas políticas en las que se incluye a esta población dentro de las diferentes unidades de negocio.

### **Reinserción Laboral (RL)**

Colombia ha sido uno de los países que ha empleado en su proceso de paz el DDR en medio del conflicto armado de los Grupos Armados Ilegales (GAI); en este proceso, se presentan dos tipos de desmovilizados y el Estado colombiano está facultado para recibirlos en su proceso

de reinserción; tenemos los desmovilizados colectivos, que surgen por medio de la previa negociación o acuerdos y los desmovilizados individuales, atendidos por el programa de atención humanitaria al desmovilizado.

En el proceso de reinserción el desmovilizado a través de programas de apoyo del Estado, el excombatiente adquiere un estatus civil, en el cual puede conseguir un empleo e ingresos económicos de manera sostenible ya que “la reinserción se lleva a cabo primordialmente a nivel local y hace parte del desarrollo de un país” (Conpes 3554, 2008) y a su vez, los beneficiarios en el proceso de reinserción se encuentran segmentados en tres grupos focales identificando aspectos culturales, geográficos, étnicos y de género:

*Desmovilizados y Desvinculados:* Adultos (mayores de 26 años), Jóvenes (entre 15 a 25 años), Niños y Adolescentes (menores de 18 años), Mandos Medios y Personas en Situación de Discapacidad Física o Mental.

*Grupo Familiar:* El cónyuge o compañero permanente y los hijos menores de edad o estudiantes hasta los 25 años.

*Comunidades Receptoras:* Comunidades donde se ubican o asisten los desmovilizados.

### **Problemas y Barreras para la Reinserción Laboral**

Entre los principales problemas en el proceso de reinserción, se encuentran los asociados al perfil del desmovilizado que dificulta la inclusión social, la falta de disponibilidad, la oportunidad en las ofertas de servicios nacionales o locales y la falta de receptividad social; todos estos factores influyen de forma negativa y ocasionan que se presente una disminución en la desmovilización, causando que aumenten los niveles de inseguridad, se presente una disminución en las posibilidad de convivencia y reconciliación, disminución en oportunidades económicas y sociales de las familias de los desmovilizados, desconfianza y reducción de apoyo económico, político y social (Conpes 3554, 2008).

También se suma que la gran mayoría de desmovilizados no cuentan con sus documentos al día, es común que no posean registro civil o en algunos casos, tengan doble identidad. Los desmovilizados pueden presentar atributos psicosociales que limitan su posibilidad de interacción social, por lo que gran parte de la población desmovilizada no se encuentra preparada para vivir dentro de un conjunto de reglas sociales; generalmente crean niveles de dependencia por los beneficios proporcionados por la figura de un Estado en ocasiones paternalista y en donde a su

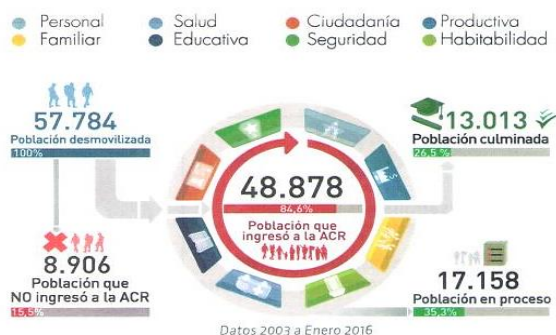
vez, las empresas privadas no asumen las responsabilidades sociales frente al conflicto y a la sostenibilidad del proceso de reinserción.

Por otra parte, los desmovilizados no cuentan con una de fuente de ingresos permanentes y la escasa experiencia laboral sumado a la falta de educación o formación laboral, hace que esta población no cuente con la experiencia idónea para desempeñarse adecuadamente en un trabajo; igualmente hay factores como “el manejo de dinero, el uso del tiempo libre, el seguimiento de normas y horarios, así como la priorización de sus obligaciones”, factores que de una u otra forma, afectan a los reinsertados en la vida civil (Conpes 3554; 2008; pág. 22).

A partir de lo anterior, se crea desde hace 13 años la Agencia Nacional de Reinserción (ACR), que ha venido trabajando en el desarrollo y ajuste de procesos en donde su objetivo principal es “buscar que las personas que dejan las armas pueden obtener desarrollo o potenciar las habilidades y competencias individuales y colectivas, para superar su situación de vulnerabilidad y ejercer autónomamente su ciudadanía” (ACR; 2016; Pág. 2). Esta entidad, realiza un proceso de integración con esquemas de evaluación y seguimiento en cada proceso de adaptación a la vida civil en donde se evalúan y analizan los avances presentados por el reinsertado; la ACR realiza el acompañamiento por un período máximo de 6 años donde se valoran factores como: Seguridad, Ciudadanía, Educación, Salud, Habitabilidad, Familia, Productividad, y Persona. Cada factor evaluado, arroja cifras destacadas en materia de recuperación y avances de reinserción social.

Para enero del año 2016, Colombia contaba con una población desmovilizada de 57.784 personas, de las cuales 48.878 (equivalentes a 84.6%) ingresaron al programa diseñado por la ACR en donde, 17.158 participantes (35.3% de la población), se encuentran en proceso y 13.013 personas desmovilizadas han logrado culminar el programa de apoyo, de acuerdo con la siguiente figura:

*Figura 2. Población desmovilizada en Colombia 2003 – 2016.*



Tomado de: Agencia Colombiana de Reintegración Social ACR, (2016).

De igual forma, los procesos de formación establecidos por la ACR son apoyados por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el cual diseña las competencias a desarrollar a nivel técnico o tecnológico, posterior a esta formación se les brinda la oportunidad de desarrollar programas de emprendimiento a través del “Capital Semilla”, para la creación, implementación y ejecución de una idea productiva en la que se vinculan a su vez, más desmovilizados (ACR, 2016).

Todavía cabe señalar la importancia de establecer políticas públicas y lineamientos por parte del Estado que promuevan mecanismos de inclusión laboral para los desmovilizados, estos avances permitirían disminuir los índices de violencia que se enfrentan en la actualidad, ya que muchos reinsertados no son acogidos laboralmente por lo que se refugian nuevamente en actividades ilícitas o al margen de la ley, ingresando a Bandas Criminales Emergentes o BACRIM.

En definitiva, la Constitución Política de Colombia en su artículo 53 establece los principios mínimos vitales: “Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo...”, principios que son retomados por el Código Sustantivo del Trabajo (CST). El trabajo se debe tomar como un derecho, haciendo referencia al núcleo esencial, y el trabajo como un deber, dentro de la concepción de la función social del mismo, de acuerdo con Roldán (2013); sin embargo, se puede evidenciar que en las ofertas laborales del sector privado, solo el 19% acogen a este grupo poblacional en sectores como la construcción y el sector agropecuario; los sectores industriales, comerciales y de servicios, son los sectores económicos que menos le brindan oportunidades a los reinsertados, bajo argumentos como que éstas personas no son compatibles con la naturaleza del servicio, hay inseguridad para los clientes, falta de confianza, no son profesionales calificados, entre otros conceptos para disfrazar el temor por el pasado de los candidatos.

Por lo anterior, corresponde al Estado desarrollar políticas públicas incluyentes que sean acogidas por todos los sectores civiles, sectores empresariales y la población en general; ya que en la actualidad, el sector privado aún presenta oportunidades en el marco de RSE, donde se ha evidenciado que es un aspecto poco atendido en algunas organizaciones.

### **Sector Privado y Reinserción Laboral**

Durante la historia mundial se ha evidenciado que una vez terminadas las guerras y conflictos las personas que participaban en ellas retornaban a sus tierras y continuaban con sus labores cotidianas; mientras que, en la actualidad al terminar los conflictos se debe realizar un proceso de reinserción en el cual los excombatientes se deben preparar para la vida civil, mediante la capacitación y formación la cual permite que se adapten nuevamente a la sociedad.

Es así como en Colombia, actualmente el desmovilizado debe surtir un proceso donde se evalúan factores psicosociales y se capacita para la realización de actividades que le permitan vincularse laboralmente; sin embargo, este proceso se ve afectado ya que algunos empresarios privados no se ven atraídos por los incentivos planteados por el Estado y también desconocen cómo apoyar a la vinculación laboral de los reinsertados.

Actualmente, los sectores que más aportan empleabilidad a los desmovilizados son los de agricultura y construcción, ya que en estos sectores de la economía no se requiere conocimientos demasiado estructurados o especializados, para desarrollar la labor y es así, como son contratados para labores de jornaleros o ayudantes de obra, entre otras actividades complementarias. (Roldán, 2013).

Otro sector que ha comenzado a apoyar en procesos de reinserción es el comercial, en donde empresas de marcas reconocidas han generado espacios laborales de forma confidencial, como lo señala la Fundación Ideas para la PAZ (FIP), ya que “temen la reacción de sus otros empleados y de sus clientes” así mismo señalan que, “los desmovilizados tampoco quieren ser estigmatizados, aunque demandan la ayuda del Estado y la sociedad”, por lo cual estos factores dejan ver que en Colombia hay resistencia para acoger civilmente a excombatientes de grupos armados.

El estudio de la FIP en 2007, permitió identificar que “las empresas no han puesto en riesgo su competitividad en el mercado, ni incurrido en gastos significativos solo por ayudar a los desmovilizados o aportarle a la paz sostenible” por lo general las empresas que participan en estos procesos tienen contemplado en su filosofía la RSE y los empresarios se sienten respaldados por la credibilidad internacional que ha tomado los diálogos y acuerdos del proceso de paz en Colombia.

Teniendo en cuenta lo anterior, el empleo directo es una de las opciones más favorables para los reinsertados y por esta razón, las empresas realizan los procesos de selección de forma rigurosa, con fin de seleccionar al candidato que cumpla con el perfil del cargo solicitado, por



ello, la ACR junto con el SENA, diseñan estrategias de formación con el fin de desarrollar las habilidades y competencias de los desmovilizados, permitiendo mayor éxito en la vinculación laboral; en algunas ocasiones las empresas recurren a contactos o recomendaciones de los candidatos, sin embargo en Colombia, existe el Servicio Público de Empleo (SPE), el cual actúa como intermediario en el mercado laboral, asesorando a los aspirantes y divulgando la información de vacantes disponibles y de personas en búsqueda de trabajo, esperando favorecer el encuentro entre la oferta y la demanda laboral (CEPAL, 2009).

Por otra parte, el Estado ha implementado políticas e incentivos para los empresarios buscando fomentar la reinserción laboral en las compañías, así mismo, por parte de los empresarios se deben establecer programas en donde se puedan evidenciar los efectos ocupacionales. Estos programas, deben ser verificados con frecuencia con el fin de mejorarlos y adaptarlos a las condiciones del medio económico y social, en el cual opera la organización.

Por lo anterior, se hace necesario que la empresa privada participe de forma conjunta o colectiva con el Estado y que existan mesas sectoriales o grupos de interés para desarrollar adecuados programas de reintegración laboral y no tener procesos aislados, ya que es indiscutible que, para las personas reinsertadas a la vida civil, el acceso al trabajo representa una fuente de mejoramiento de las condiciones de vida para él y su grupo familiar.

### **Marco Legal y Desarme, Desmovilización y Reinserción (DDR)**

En este apartado sobre la Reinserción Laboral de población desmovilizada se abordarán la normatividad, leyes y decretos, que fueron expedidos y que regulan los procesos de Desarme, Desmovilización y Reinserción (DDR), la Política Nacional de Reinserción Social y Económica (PRSE) y finalmente, el Derecho al Trabajo que tienen todas las personas, incluidos los excombatientes.

### **Proceso de DDR**

Este proceso está dirigido a todos los excombatientes que pertenecieron a grupos al margen de la ley y decidieron dejar sus armas. Tiene la finalidad de contribuir a la seguridad y la reinserción en todos los aspectos de la vida, después de los conflictos.

Para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el proceso de DDR se define como “un asunto que contribuye a la seguridad y estabilidad en contextos de recuperación

posbética, a través de la eliminación de las armas a manos de los combatientes de las estructuras militares y, ayudándoles a reintegrarse social y económicamente en la sociedad, buscándoles modos de vida civiles” (ONU, citada por Méndez, Cotrina, Graziani y Sequera, 2013).

Ahora bien, para definir el término DDR, es importante revisar cada uno de sus componentes de acuerdo con una mirada realizada por la ONU (2005), en donde el Desarme consiste en “recoger, documentar, controlar y eliminar armas pequeñas, municiones, explosivos y armas ligeras y pesadas en posesión de los combatientes y a menudo de la población civil”. Este desarme, es el primer paso que se encuentra contemplado dentro del proceso de DDR.

Por su parte, la Desmovilización es “la baja oficial y controlada de los combatientes activos de las fuerzas y grupos armados, lo que incluye una fase de reinserción en que se proporciona asistencia a corto plazo a los excombatientes” y en último lugar, la Reinserción es el “proceso por el cual los excombatientes adquieren la condición de civiles y obtienen un empleo y unos ingresos estables. Se trata de un proceso político, social y económico, sin unos plazos establecidos y que tiene lugar sobre todo a nivel de las comunidades locales”.

De acuerdo a lo anterior, estos procesos que se han implementado, están regulados por la siguiente normatividad:

A través de la Constitución Política de 1991 se le otorgaron algunos beneficios al sector legislativo y ejecutivo, para que estos tengan la posibilidad de establecer algunas prerrogativas a aquellos combatientes que se sometan a los procesos de desarme, desmovilización y reinserción de manera individual o colectiva.

De esta forma, en el gobierno del ex presidente Ernesto Samper Pizano, el 26 de diciembre de 1997 se expidió la Ley 418 de la misma anualidad, en la cual se establecen unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia, entre otras disposiciones. Esta Ley ha tenido varias modificaciones, incluyendo la más reciente en la Ley 1779 de 2016, la cual abrió la puerta a los diálogos de paz con los grupos alzados en armas, estableciendo la posibilidad de brindar indultos o amnistías a los excombatientes que individual o colectivamente, se quisieran reincorporar la vida civil.

A través de la Ley 548 de 1999 se amplió la vigencia de la Ley 418 de 1997, la cual estableció que los hombres menores de 18 años no serían incorporados a las filas del Ejército Nacional, lo cual pretendía que estos no tuvieran que prestar su servicio militar en la condición de menores de edad. Por otra parte, mediante la Ley 782 de 2002 una vez más, el Gobierno Nacional

prorrogó la vigencia de la Ley 418 de 1997 y dictó algunas disposiciones especiales para los niños y niñas menores de edad que se desvincularan de los grupos armados y ratificó el deber del Estado de ofrecer prestaciones que promovieran la reincorporación a la vida civil (Colombia, Congreso de la República).

Posteriormente el Gobierno Nacional en el año 2005 profiere la Ley 975 de Justicia y Paz, la cual se encuentra reglamentada por el Decreto 4760 de la misma anualidad, en la cual se establecen algunas disposiciones para la reincorporación de grupos armados organizados que se encuentren al margen de la Ley entre otras disposiciones. Así mismo, es pertinente indicar que la Ley 782 de 2002 es la que regula todo lo concerniente a los procesos y requisitos de DDR.

### **Política Nacional de Reinserción Social y Económica (PRSE)**

Según el documento Conpes 3554 (2008), la PRSE “es un Plan de Estado y de Sociedad con visión de largo plazo, que busca promover la incorporación efectiva del desmovilizado con voluntad de paz y de su familia, a las redes sociales del Estado y a las comunidades receptoras”.

Esta Política se encuentra dirigida para personas y grupos al margen de la Ley y tiene la finalidad de buscar la mejor manera, no solo para los excombatientes, sino para que sus familias puedan superar esta condición y se puedan reintegrar a la sociedad con una óptima calidad de vida, a través de:

La integración de la oferta social y económica del Estado.

El acompañamiento para incrementar la probabilidad de que las intervenciones mejoren las condiciones de calidad de vida de la población desmovilizada y de sus familias.

La construcción de un marco de corresponsabilidad que, por un lado, apoye al desmovilizado a regresar y convivir constructivamente en su entorno familiar y comunitario; y por el otro, lo comprometa a él y a sus dependientes con la superación de su situación y la permanencia en la legalidad.

Adicionalmente, el Decreto 3043 de 2006 la PRSE se encuentra a cargo de la Agencia Colombiana para la Reinserción (ACR), quien tiene la función principal de decidir sobre todo lo relacionado con los beneficios aprobados en la Ley 418 de 1997 (...) “La Alta Consejería Presidencial para la Reinserción Social, Económica de Personas y Grupos Armados Organizados al Margen de la ley (...) decidirán lo pertinente respecto a los beneficios a que hace referencia del

presente título” (Ley 418 de 1997, Artículo 53, modificado por el artículo 12 de la Ley 1421 de 2010).

De esta manera, los excombatientes podrán gozar de estos beneficios siempre y cuando su situación jurídica lo permita, tal como se establece en el artículo 65 de la Ley 418 del 97, con su actualización conforme a la Ley 1421 de 2010, en su artículo 22; dentro de estos beneficios y según la reglamentación de los mismos consignados en el Decreto 1391 de 2011 y derogando el artículo 18 del Decreto 128 de 2003, se encuentran los beneficios de inserción económica y estímulos económicos a la empleabilidad que indican en su Artículo 4 “(...) la persona en proceso de reinserción, podrá optar entre el Estímulo Económico a la Empleabilidad o el Capital Semilla para la financiación de un Plan de Negocio, que en todo caso serán excluyentes entre sí”, de esta forma, se evidencia que los excombatientes no están atados por un solo camino, sino que el Gobierno Nacional ha venido ofreciendo diferentes posibilidades y/o beneficios para que ellos según su concepción, intereses y condición, elijan la mejor para reintegrarse a la sociedad.

Así mismo, el artículo 5 de esta Ley hace referencia a los estímulos antes nombrados ofrecidos por el Gobierno Nacional y autorizados por la ACR en donde “El estímulo económico a la empleabilidad es un incentivo a la permanencia de la persona en proceso de reinserción (...), dicho estímulo se otorgará por una sola vez, previo cumplimiento de los requisitos exigidos”.

Para concluir, la Ley de Desmovilizados 1424 fue creada en el año 2010 y reglamentada por el Decreto 2601 de 2011, en donde se establece conceder beneficios jurídicos a partir de las disposiciones de justicia transicional que respondan a la verdad, justicia y resarcimiento a las personas que están catalogadas como víctimas de estos grupos al margen de la ley.

Igualmente, existe jurisprudencia dictada por la Corte Constitucional entorno a este tema de como la Sentencia C-771/11 que habla acerca de los Mecanismos de Justicia Transicional Previstos en Ley 1424 de 2010. Así mismo, la Sentencia C-1199/08 se pronuncia acerca de la obligación que tiene el Estado para garantizar la reparación integral.

### **La Organización y el Trabajo**

El mundo de las organizaciones y el trabajo se ha convertido en uno de los factores principales en el desarrollo de las naciones, en donde cada vez más se han configurado diversos aspectos culturales que a su vez, han conllevado diferentes prácticas y maneras de ver el trabajo no solo como el medio que permite a las organizaciones ser más eficientes y productivas

económicamente hablando, sino también desde la construcción de realidades sociales en la interacción de sus empleados (Área de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, 2007).

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta fundamental establecer cómo al definir trabajo y organizaciones se habla a su vez, de relaciones de subordinación, evaluación y calificación, que en términos de productividad solo en muy pocas ocasiones tiene en cuenta las dificultades que se generan por el mal manejo del poder y de los sistemas de mediación y resolución de conflictos, inmersos en la gestión organizacional y de los empleados con el trabajo (Rentería y Malvezzi, 2008).

Es así como la globalización, abre las opciones a un mayor desarrollo de los mercados mundiales de productos, servicios, capital e información y amplía las posibilidades de los negocios y de la competencia e integra los mercados entre países y facilita la expansión de sectores como servicios, información y tecnología. Adicionalmente, el proceso de globalización anclado en la racionalidad económica parece dominar todos los espacios y ámbitos de la vida y ha generado la explotación de unos, en beneficio de otros, y tiende a negar cualquier posibilidad cultural diferente que se considere contraria a las bondades del sistema económico (Santos, 1998; Klisberg, 2007). Así, en este contexto de globalización se evidencian paradojas, por un lado, se abren las fronteras a la inversión, se eliminan las normas ecológicas, sindicales, asistenciales y fiscales, y se incrementan los beneficios de los productores y por el otro, se disminuyen las condiciones laborales.

### **Definición de Trabajo**

Antes de definir el concepto de trabajo, es importante señalar que a lo largo de la historia es un aspecto que ha estado inmerso en sus diferentes épocas y que ha evolucionado y resurgido, sobre todo, en la relación de dependencia, remuneración y derechos sobre los trabajadores, hasta la forma que se conoce en la actualidad.

Dicho concepto, se puede remontar mucho antes de la época de Cristo inclusive, hasta el período conocido como la modernidad a través de la esclavitud como su forma más primitiva, en donde aquellos que poseían una mejor posición económica y social compraban como esclavos para realizar labores agrícolas, productivas y de construcción a cambio de comida y vivienda, de forma básica y sin ningún otro tipo de retribución, quedando este y su familia, a disposición de aquel que lo había adquirido (Nikitin, 1998).

Consecutivamente, a finales del siglo XVIII con la revolución francesa llegaron grandes e importantes cambios en donde los discursos de libertad e igualdad, lograron significativos avances en las reformas laborales y posteriormente, durante los primeros años del siglo XX, los trabajadores consiguieron a través de lo que se conoció como el Estado de Bienestar, que se profundizara sobre los requisitos que los empleadores debían cumplir con los asalariados ya que el Estado pasó a ser el interventor de la economía, optimizando para ese entonces el sistema de educación y salud como parte fundamental de la política, a su vez que los trabajadores tuvieran menos horas laborales, asignación de ropas, herramientas adecuadas y períodos de descanso pagos (Nikitin, 1998).

Finalmente, para 1945 con la conformación de Naciones Unidas y su posterior declaración de los Derechos Humanos, se abolió todo tipo de esclavitud o servidumbre que aún pudiese existir, lucha que se sigue llevando hasta el día de hoy, en donde aún existe la explotación laboral ya que muchas personas en el mundo trabajan en condiciones precarias, bajo sobrecarga laboral desmedida y no cuentan con una remuneración económica acorde con el trabajo realizado. Gracias a esta declaración, se reconoció el trabajo como un derecho humano fundamental y se le permitió a cada persona poder elegirlo y desarrollarlo de forma adecuada y digna (ONU, 1948).

Es así como Karl Marx (citado por Nikitin, 1998), define el concepto de trabajo como “un proceso entre la naturaleza y el hombre, en donde realiza, regula y controla mediante su propia acción, un intercambio de materias con la naturaleza y la transforma en productos terminados o servicios prestados”.

Otra definición de trabajo fue dada por Peiró (1989) como “un conjunto de actividades que pueden ser retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, mediante el uso de técnicas e instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos y servicios” (citado por Blanch; 1996, pág. 87).

Por otra parte, Wilpert y Ruíz (1988) citados por Chiavenato (2002), definieron el trabajo como “toda aquella actividad ya sea de origen manual o intelectual, que se realiza a cambio de una compensación económica por ciertas labores concretadas”.

En conclusión, quiere decir entonces que a través del trabajo el empleado aporta energías, habilidades, conocimientos y otros recursos adicionales, a través de los cuales se obtiene un tipo

de compensación ya sea material, psicológica y/o social, por los cuales se desarrolla dentro de la sociedad, se dignifica y puede sentir incluso, que tiene un propósito de vida.

### **Visión del Trabajo en Colombia**

Ser desmovilizado en Colombia ha sido en diversas situaciones sinónimo de discriminación, exclusión social y laboral, en donde se tienen complicadas incidencias en el entorno a pesar que el Gobierno Nacional no ha escatimado en esfuerzos para la expedición de leyes y decretos que buscan ayudar y proteger a esta población como, por ejemplo, el Decreto 3043 de 2006 por el cual se creó la Agencia Colombiana para la Reintegración Social (ACR).

Si bien es cierto que pertenecer a un grupo armado al margen de la ley no es lo que se espera de una persona del común, también lo es que aquellos que pertenecieron a estos grupos no pierdan sus derechos como ciudadanos. En los procesos de DDR se ha pretendido vincular a estas personas a la vida laboral (incluso existen varios beneficios, que no solo cubren al excombatiente sino a su familia), pero ese derecho aún no está garantizado en su totalidad debido a que las organizaciones aún no tienen el conocimiento o experiencia suficientes sobre el desarrollo de programas, que integren al excombatiente en actividades civiles.

De acuerdo a lo anterior, no se está dado cumplimiento con lo consignado en la Constitución Política de 1991 y las Normas Internacionales que establecen el trabajo como un derecho fundamental, así como lo establece el artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948:

“Artículo 23. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual. Toda persona que trabaja, tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses”.

Así mismo, la Constitución Política de Colombia, en su artículo 25, consagra: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (C.P.C, 1991).

Esta misma Constitución en su artículo 53, hace referencia al trabajo y a los principios fundamentales y mínimos a los que toda persona tiene derecho.

Artículo 53. (...) La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad (...) (C.P.C; 1991).

Este derecho es fundamental y está reglamentado con disposiciones legales a las cuales ninguna persona sin importar la condición que tenga, puede renunciar o ser obligado a renunciar a él, de acuerdo a lo establecido el anterior artículo y confirmado por el artículo 14 del Código Sustantivo del Trabajo “Las disposiciones legales que regulan el trabajo humano son de orden público y, por consiguiente, los derechos y prerrogativas que ellas conceden, son irrenunciables, salvo los casos expresamente exceptuados por la ley”.

### **Definición de Empleabilidad**

En búsqueda del proceso de postconflicto en el que Colombia va a estar inmerso como resultado de la firma del acuerdo de paz, surgen acciones encaminadas a la empleabilidad en la medida de cómo esta se brinda en doble vía. En primera medida, cómo las empresas van a emplear a esta población y, en segundo lugar, cómo el reinsertado va a asumir y a adaptarse a este nuevo proceso en su proyecto de vida y cómo cambiará todo su esquema psicológico para lograr el aprendizaje, la adaptación y la permanencia al empleo.

Empleabilidad para Casalli et al. (citado por Martínez y Rentería, 2006, pág. 91) “es una construcción social, evolutiva y dinámica y no una atribución aislada y exclusiva de los individuos; esa construcción emerge íntimamente ligada a otros requisitos cada vez más exigidos, la calidad de vida y del trabajo como derechos sustantivos”. De acuerdo con lo anterior, el



empleo es un derecho sustantivo, por ello la OIT busca empleabilidad en trabajos dignos, libres de discriminación y constituidos como un derecho basado en calificaciones y competencias.

A nivel individual, las calificaciones y competencias definen la capacidad de utilizar las oportunidades de empleo, de ingresos y de adaptarse a los cambios del mercado laboral, provocados por los progresos tecnológicos y la globalización. Las calificaciones, los conocimientos para obtener mejores resultados en los mercados laborales internos y externos y la adaptabilidad, son elementos determinantes para la empleabilidad. Además, la educación en materia de derechos de los trabajadores y otras calificaciones de ciudadanía, capacitan a las mujeres y los hombres discriminados en los mercados de trabajo en lo que respecta a obtener el acceso a la educación, la formación, el empleo decente y las oportunidades para iniciar un negocio.

A nivel de la organización, las calificaciones empresariales de los directivos determinan la capacidad de la misma, para crear y aprovechar las oportunidades e invertir en la capacitación de su fuerza de trabajo. Además, su capacidad para promover una cultura del aprendizaje en el lugar de trabajo y facilitar el intercambio de conocimientos entre trabajadores, determinan la empleabilidad de éstos dentro de la compañía.

A nivel económico y social, la capacidad de decisión de los responsables y gobernantes políticos para poder escoger opciones eficaces en materia de formación profesional y mercados laborales, son esenciales para la empleabilidad pues quienes toman las decisiones a la hora de concebir y concretar las instituciones legales, apoyan la igualdad de oportunidades y los derechos de los trabajadores, buscando entablar un verdadero diálogo social y promoviendo la empleabilidad, el desarrollo económico y social sostenible (Oficina Internacional del Trabajo, 2006).

Por otro lado, según Alles (2006), empleabilidad es la posibilidad que tiene una persona de conseguir algún trabajo, bajo la responsabilidad de cada uno e implica esfuerzo, compromiso y disponibilidad para trabajar. Así mismo, es importante que la empresa propicie espacios para el desarrollo de las competencias de su personal, ya que esto favorece una mayor permanencia del empleado en el proceso de reinserción laboral, pues las empresas que cuidan la empleabilidad de su personal, son las que mantienen un mejor vínculo con sus empleados.

El reto con la empleabilidad es tanto para la organización como para el reinsertado, en la medida que se favorezcan prácticas de capacitación, aprendizaje y procesos de adaptación sin

discriminación, para que éste vea la posibilidad de mejorar su calidad de vida y la de su familia, a través de actividades que estén dentro del margen legal, evitando así, reincidir en conductas delictivas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la selección y capacitación de los reinsertados es uno de los puntos clave del proceso, ya que favorecen evaluar las competencias específicas que la empresa necesita para que un empleado ingrese a la organización y permite al empleado, desarrollar un nuevo aprendizaje enfocado a satisfacer las necesidades de la compañía.

Finalmente, según el Conpes (2008), algunos de los ejes problemáticos enfocados a la empleabilidad son, bajos niveles de educación formal de la población desmovilizada, escasa experiencia y formación para el trabajo, así como factores estructurales de mercado que impiden la generación de ingresos sostenibles, por lo cual es fundamental el compromiso de todos los entes responsables, su involucramiento, seguimiento y continuidad con el paso del tiempo, para evitar que las personas reinsertadas, tengan la posibilidad a futuro de recaer en actividades ilícitas.

### **Visión Psicológica y Sociológica de Empleabilidad**

Cada vez son más las empresas que exponen en su plataforma estratégica y planes de desarrollo, la importancia de formar a sus trabajadores buscando lograr la permanencia en el mercado y alcanzar el éxito empresarial, así mismo los seres humanos están una constante búsqueda de empleabilidad para mejorar la calidad de vida, obtener poder adquisitivo de bienes y servicios, alcanzar un estatus socioeconómico y satisfacer las necesidades básicas de supervivencia para sí mismo como para su familia.

Teniendo en cuenta que el trabajo juega un papel importante en la vida de los seres humanos es necesario estudiar los comportamientos y conductas que están presentes cuando efectúa una actividad, por lo cual es fundamental la psicología del trabajo con los aportes de Peiró, quien expone a través de su definición del trabajo anteriormente mencionada, un componente de tipo psicológico y social, así mismo, para el desarrollo del trabajo se debe obtener una técnica y se entiende que la persona es la que contribuye con sus competencias, habilidades y atributos para el desarrollo de la misma, pero ésta va más allá de las acciones, ya que supone al individuo en un contexto de relaciones con los demás y se desenvuelve dentro de una interacción social.

Peiró menciona el componente psicológico de la empleabilidad afirmando que la psicología organizacional, es la encargada de estudiar el comportamiento humano para optimizar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación del personal y aumentar la satisfacción y la calidad de la vida laboral, se tiene un amplio campo de acción en las organizaciones, ya que gracias a ésta, se estudian los comportamientos y conductas, pero además, se contribuye a la productividad y al desarrollo del ser humano, visto desde una mirada individual, grupal y organizacional (Citado por Peña, Cañoto y Santalla, 2006).

Adicionalmente, la psicología organizacional interviene en todos los procesos de adherencia y adaptación del nuevo trabajador a la empresa, así mismo se preocupa por su desarrollo a través de programas de capacitación y formación, por lo tanto, también interviene en el bienestar del empleado, su cuidado, la cultura y el clima en general de la misma.

Por otra parte, la sociología del trabajo tiene como objetivo estudiar el movimiento de las relaciones humanas en el ámbito del trabajo y los colectivos humanos, pero no es posible separar al trabajo de los demás ámbitos de la vida, como la economía, la sociedad, la familia y el individuo, también tiene en cuenta los conflictos laborales y las relaciones de poder.

Kohler y Artiles (2005), afirman que las relaciones laborales se basan en varias perspectivas, una estructural la cual hace referencia a los factores contextuales que intervienen en las prácticas y actores en el trabajo, en la que los individuos ocupan una estructura dentro de las relaciones laborales y otra referente a las prácticas, en las que se supone el individuo debe actuar sobre sí mismo y modificar dicha estructura.

Finalmente, la sociología del trabajo no se enfoca meramente en el trabajo, sino que supone al individuo en más campos de acción y cómo éste afecta al trabajador como individuo social, pues a partir de lo anterior, se concluye que las relaciones laborales siempre están en completa interacción, y afectan al individuo en toda su e

structura, buscando la adaptación del trabajador a los demás aspectos de la vida, teniendo en cuenta el estudio del ser humano como eje principal y todo esto trasladado en la medida de la preocupación de los empleadores en propender por espacios en los que el ser humano se pueda desarrollar, tenga seguridad y salud en el trabajo, bienestar organizacional, cultura y clima organizacional y todas aquellas actividades encaminadas a mejorar la calidad de vida de los empleados, contribuyendo así a los grupos y a las comunidades en general.

### **Definición de Organización**

A partir del proceso de paz y con el postconflicto es necesario que las organizaciones contribuyan en diversas prácticas enfocadas a la reconstrucción del tejido social y a la reintegración de excombatientes, estas prácticas pueden ser contribuidas a través de ayuda humanitaria, generación de empleo, apoyo en capacitación, apoyo para generar proyectos de auto sostenimiento, entre otros. Por ello, la organización Corona a través de sus prácticas de RSE busca apoyar a la sociedad en general con programas que impacten en el mejoramiento de la calidad de vida, a través de iniciativas que generan empleabilidad y apoyo para esta población, pues las organizaciones están llamadas a hacer parte del postconflicto, ya que en ellas está la oportunidad de generar empleo para minimizar la posibilidad de recaer en conductas ilícitas.

Es así, como las organizaciones a través del tiempo han sido impactadas por cuatro perspectivas durante el siglo XX; el modelo de sistema racional cerrado que fue la perspectiva dominante hasta los años treinta (Taylor, Weber, Fayol), el modelo del sistema natural que existió hasta los años cincuenta (Mayo, Barnard, Selznick), el modelo del sistema racional abierto de organización que se adoptó a partir de los años sesenta buscando comprender la importancia del entorno, la estructura y del desarrollo de los procesos de la organización (Thompson, March, Simon, Williamson) y finalmente, el modelo de sistema natural abierto, aplicado a finales de los años setenta y principios de los ochenta (Pfeffer, Salancik, Freeman, DiMaggio), buscando comprender la organización ante tanta complejidad, interdependencia e incertidumbre (Rodríguez, Díaz, Fuertes, et al, 2004).

Para principios del siglo XX, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control, bajo la acción o efecto de coordinar el trabajo de varias personas, mediante la asignación de tareas o funciones específicas a cada una de ellas, con el propósito de conseguir objetivos comunes (Sánchez, Herrero y Hortiguella, 2013).

Por otro lado, Porter, Lawler y Hackman citados por Rodríguez, Díaz, Fuertes, *et al*, (2004) afirman que las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, que se dirigen hacia objetivos racionalmente coordinados y que tienen un cierto grado de permanencia en el tiempo.

### **La Organización Corona**

La Organización Corona es una multinacional colombiana con más de 135 años de historia empresarial y está compuesta por 6 Unidades Básicas de Negocio (UBN) dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el hogar y la construcción, distribuidas de la siguiente manera:

*4 Unidades de Negocio de Manufactura:*

Corona Colcerámica.

Insumos, Materiales y Pinturas Corona.

Vajillas Corona.

Gamma Aisladores Corona.

*Unidades de Negocio de Retail (Ventas Por Menor):*

Almacenes Hipercentro Corona y Sodimac Corona (Homecenter)

*Unidades de Servicio:*

Unidad de Servicios Compartidos (USC) y Logística y Transporte.

*Figura 3. Unidades Básicas de Negocio.*



Fuente: [www.corona.co](http://www.corona.co) (2016).

Dentro de la UBN de Manufactura, Corona Colcerámica S.A.S. es la más grande de todas pues se encuentra dedicada a la fabricación y comercialización de productos que conforman soluciones integrales para baños, cocinas y revestimientos para hogares, oficinas, establecimientos comerciales e institucionales.

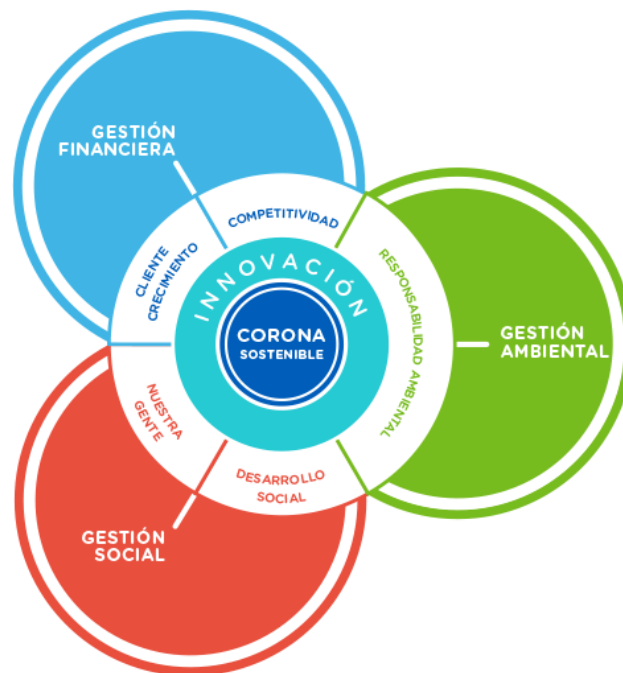
Colcerámica opera ocho (8) plantas de producción ubicadas en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia en Colombia (Madrid con 2, Funza con 1, Sopó con 2, La Estrella con

1 y Girardota con 2) y 11 más pertenecientes a otras UBN; tres (3) en Estados Unidos a través de Mansfield Plumbing, tres (3) en Centro América a través del Grupo Incesa, tres (3) en México a través de la adquisición de Sanitarios Lamosa y una (1) en Brasil, que cuentan con tecnología de punta y cumplen con los más altos estándares de calidad para ofrecer a sus clientes y consumidores los mejores productos que incluyen aparatos sanitarios, lavamanos, accesorios, asientos sanitarios, griferías, duchas, herrajes, muebles, elementos de plomería, pisos, paredes, porcelanatos y decorados, con el respaldo de las marcas Corona, Grival y American Standard.

También cuenta con una oficina de suministros globales en China, y una comercializadora en México. Genera más de 15.000 empleos y exporta sus productos a diversos mercados alrededor del mundo, incluyendo Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Venezuela, Centro América, el Caribe, Italia, España y el Reino Unido. Corona es líder en el sector de la remodelación y la construcción en Colombia y un sólido competidor en otros países.

Adicionalmente, es importante resaltar que todas las operaciones internas y externas de Corona están sustentadas en un Código de Ética que recoge los valores de la compañía y busca promover prácticas empresariales transparentes y que también es una empresa comprometida con el desarrollo sostenible de la sociedad y el planeta, desde la perspectiva de la triple cuenta de resultados en términos sociales, económicos y ambientales.

*Figura 4. Triple Cuenta de Resultados.*



Fuente: [www.corona.co](http://www.corona.co) (2016).

### **Misión de Organización Corona**

“Enriquecer los espacios para vivir mejor” Somos un proveedor líder en soluciones de Retail y productos para el mejoramiento del hogar y mercados de nueva construcción en América. Nuestras marcas son conocidas por enriquecer la vida de los consumidores y transformar las viviendas para vivir mejor con un estilo asequible y de calidad.

Nuestra empresa es admirada como un innovador en el servicio al cliente y al consumidor, ayudando a simplificar el proceso de enriquecimiento de hogares – haciendo de la vida ordinaria, una vida extraordinaria. Ese profundo conocimiento de nuestros clientes directos y consumidores finales facilita nuestra capacidad de asociarnos con todos los sistemas de distribución que poseemos para entregar esta promesa, pues Colombia es el fundamento de nuestro negocio. La innovación de nuestro modelo de negocio y las alianzas estratégicas son un factor clave en el fomento de nuestra internacionalización en los mercados de Retail, baño, cocina, pisos y materiales de construcción en América. Corona es medio ambientalmente y socialmente sostenible, mediante la aplicación de mejores prácticas ambientales en su clase y programas sociales de alto impacto dirigidos a los diferentes grupos de interés de la compañía.

### **Visión de Organización Corona**

Buscamos para el 2020 transformar a Corona de una empresa líder en Colombia a una empresa multinacional diversificada, enfocada en los mercados de Retail y soluciones de productos para el mejoramiento del hogar y los mercados de nueva construcción en América. Además, buscamos fortalecer nuestro enfoque en el cliente y el consumidor, desarrollar procesos y capacidades que nos hagan más competitivos en Retail y manufactura, contar con líderes que desarrollen personas talentosas con habilidades colaborativas, comprometidas y de alto desempeño, lograr un crecimiento rentable y un desarrollo sostenible trabajando y pensando en Corona como un todo.

### **Organización Corona y RSE**

Actualmente Colombia vive tiempos de cambios favorables que han incentivado las dinámicas empresariales locales, la inversión extranjera y en donde además temas como la

inclusión social, la reconciliación y la construcción de una sociedad más equitativa, han cobrado mayor relevancia.

De igual forma, las compañías como agentes sociales han venido respondiendo de forma positiva a este panorama y han asumido un rol fundamental como generadoras de valor y cada vez son más proactivas para trabajar desde diferentes sectores de la economía, buscando impactar en el desarrollo social, en sus resultados y de igual forma, dinamizar la economía y sus recursos internos propios.

Adicionalmente, es importante contar con la total participación de las áreas de gestión humana de las compañías con el fin de identificar los posibles desafíos a enfrentar, pues en todos los procesos de inclusión social no solo el Gobierno Nacional tendría la obligación de contribuir, sino también los empresarios en materia de empleabilidad y desde sus planes de RSE, de acuerdo con lo expuesto por el libro verde de la Comisión Europea (2011), en donde se menciona que atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio, generar responsabilidad y un aprendizaje permanente para obtener un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, con una mayor diversidad de recursos humanos, igualdad en la retribución, participación de sus beneficios, capacidad de inserción profesional y seguridad en todos los lugares de trabajo; serían algunos de los aspectos fundamentales a la hora de establecer cualquier estrategia de inclusión social y laboral a las organizaciones.

Es así como la Organización Corona se ha preocupado de forma genuina por el desarrollo de las ciudades donde la compañía opera y de sus grupos de interés, siendo además una de las premisas y promesas corporativas que se basa en impulsar el desarrollo social, generando impactos positivos en los colaboradores, sus familias y las comunidades que se traduzca a su vez, en el mejoramiento de sus condiciones de vida. Para lograrlo, Corona creó un plan de sostenibilidad social y un sistema de relacionamiento, en los cuales se enmarcan sus principales programas y proyectos estratégicos que buscan la generación de valor compartido para todos los grupos de interés, desde el enfoque conocido como la triple cuenta de resultados corporativa.

De igual forma, buscando asegurar la sostenibilidad de las operaciones bajo un esquema de RSE, la compañía ha concluido lo fundamental que resulta mantener relaciones de largo plazo con diferentes grupos de interés y realizar acciones que contribuyan a mejorar el entorno. En Corona se diseñan y gestionan las relaciones con estos principales grupos, a partir de un sistema de relacionamiento fundamentado en espacios de diálogo denominados “Corona Es Tu Casa”, en



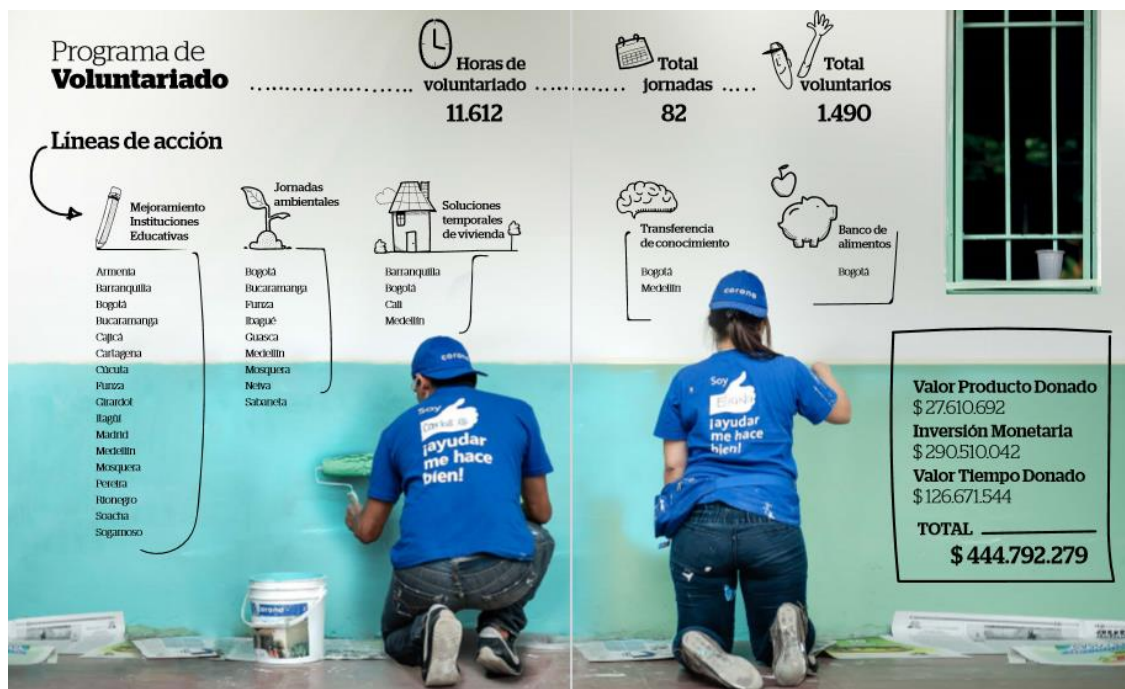
los que, en conjunto con la comunidad y la administración local, se intercambian ideas en torno a asuntos relevantes para ésta y el desarrollo de la región y se establecen tanto planes de trabajo, como mesas y actores responsables para ejecutarlos.

Teniendo en cuenta lo anterior, durante el año 2015 este sistema se actualizó con el fin de identificar los asuntos materiales para las comunidades y las autoridades donde se opera de manera más directa, formulando acciones claras, confiables, efectivas y sostenibles, para atender sus necesidades, ya que el propósito final de la organización es tener un relacionamiento estratégico con los grupos de interés, fomentando relaciones constantes y sistemáticas a través de las cuales se generen nuevas sinergias y alianzas estratégicas con otras entidades públicas y privadas, buscando gestionar proyectos en beneficio de las comunidades, aumentar sus impactos y generar valor compartido, construyendo país y aportando a la gestión social (Informe de Sostenibilidad 2015).

Actualmente desde la organización, se han creado distintos programas como: Voluntariado Corona, Donaciones en Especie y Fundación Corona, que buscan a través de la RSE generar espacios donde los colaboradores puedan vivir de cerca y materializar el valor corporativo definido como “Seamos Responsables con Nuestra Sociedad”.

El primero de ellos (Voluntariado Corona), consiste en diferentes jornadas durante el año en donde se realizan actividades en diversas líneas de acción que se describen en la siguiente figura, y que pretenden ayudar a diferentes comunidades y al medio ambiente, a través de la donación del tiempo de los colaboradores, buscando contribuir al mejoramiento y calidad de vida de las comunidades beneficiadas.

*Figura 5. Cifras Voluntariado Corona 2015.*



Fuente: Informe de Sostenibilidad (2015).

Por otra parte, desde las diferentes unidades de negocio han surgido también otras iniciativas que buscan apalancar la RSE a través de programas de inclusión laboral, como el creado en el año 2014 por Logística y Transporte, en donde se contrataron inicialmente 17 jóvenes con alguna discapacidad auditiva y en compañía del SENA bajo la modalidad de contrato de aprendizaje, quienes inicialmente fueron patrocinados por la compañía mientras adelantaban sus estudios como técnicos en procesos logísticos. Dicha etapa práctica fue desarrollada en los diferentes centros de distribución de la Organización Corona ubicados en Soacha, Mosquera, San Diego, San Antonio, Argelia y Madrid (Cundinamarca). Posteriormente, al culminar su período de práctica, la compañía decidió gestionar las vacantes disponibles para lograr vincular la mayor cantidad de ellos, quedando en ese momento con 8 personas que, a la fecha, junto a otros más que han llegado durante los años siguientes, continúan trabajando para la organización en procesos logísticos, dando apoyo y soporte en procesos de facturación y auditoría.

Respecto a las donaciones en especie la organización cuenta con un programa dirigido a entidades sin ánimo de lucro que tiene como objetivo principal contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades, ubicadas en sus zonas de influencia a través de proyectos de infraestructura física. En el 2015 se impactaron positivamente a 67.496 personas con la entrega

de 33.602 m<sup>2</sup> de piso, 8.800 m<sup>2</sup> de pared, 1.252 sanitarios, 1.069 lavamanos y 179 orinales. El 51% del producto donado a entidades sin ánimo de lucro, se destinó a proyectos relacionados con el cumplimiento de “metas país” alineados con políticas públicas y planes de desarrollo local dirigidos a poblaciones vulnerables, ubicadas en las distintas regiones del país (Informe de Sostenibilidad, 2015).

De igual forma, se trabaja en conjunto con la Fundación Corona enfocada en proyectos relacionados con las comunidades de bajos recursos en proyectos de inclusión laboral en población con discapacidad que, desde su hogar, se encarga del armado o ensamble de grifería en períodos de alta producción o en proyectos enfocados en el mejoramiento de infraestructura de servicios comunitarios, relacionados con acceso a agua potable y saneamiento básico para la vivienda de interés prioritario.

De acuerdo con el Informe de Sostenibilidad del 2015, durante este año se finalizó la segunda fase del proyecto Escuelas Protectoras del Medio Ambiente, desarrollado en conjunto con la Fundación Corona, Fundación Plan y UNICEF. En esta fase se ejecutaron obras de mejoramiento de infraestructura en tres instituciones educativas adicionales a las 17 de la Fase I, en las que se desarrollaron programas de educación ambiental, orientados al adecuado manejo de los recursos y residuos a través de un modelo participativo con la comunidad y para el 2016, se está ejecutando la Fase II. Así mismo, se inició la estructuración y financiación del proyecto piloto de potabilización de agua en Norosí (Sur de Bolívar), con el que se busca contar con un sistema de potabilización de agua en la zona, acompañado de un proceso de apropiación comunitaria que genere la sostenibilidad del proyecto.

Finalmente, es importante incluir que para la primera edición del 2015 la encuesta MERCO clasificó a las 100 empresas del 2014 con mejor implementación de programas con RSE en el país, donde Corona obtuvo el décimo puesto, escalando siete posiciones respecto al año 2013 y posteriormente para el 2015, ocupó la posición número 13 del mismo ranking, lo cual ratifica la importancia que tiene para la compañía el continuar contribuyendo desde sus programas de RSE y sostenibilidad, a la construcción de país y de ciudadanos con nuevas oportunidades, que les permita alcanzar una mejor calidad de vida.

### **Organización Corona y RL**

Los empresarios colombianos se han dado cuenta de la importancia de transformar sus negocios en modelos más sostenibles, no solo para la obtención de sus ganancias, sino en la necesidad de fortalecer el ecosistema en el cual desarrollan sus actividades. La inclusión social y la reconciliación cada vez son más indispensables en las agendas de las empresas, a través de las cuales se ha visualizado una gran oportunidad para comenzar a ser identificados como agentes activos y transformadores de cambio social.

Este panorama actual nuestra una importante inversión social, que aunque no es suficiente, se considera muy importante por la participación de diferentes actores con una oferta social muy amplia que puede a futuro llegar a favorecer a toda la población vulnerable de nuestro país, gracias a esa construcción de confianza entre sectores público y privado con diversas oportunidades para ambos buscando generar un círculo sostenible y una verdadera movilidad social que impacte a quienes realmente lo necesitan en temas de inclusión laboral, generación de empleos y dinamismo económico desde el interior del núcleo familiar en sí mismo.

Es así, como en temas de RL la Organización Corona ha venido aportando para la construcción de diferentes iniciativas del Estado y la Presidencia de la República, como la del proyecto piloto del Taller Proyecto de Vida para las personas reinsertadas en asocio con la ACR y dirigido por un profesional del área de formación de la Organización Corona (en primera fase durante el piloto aplicado en el año 2012 a 22 personas y como enseñanza para su aplicación posterior del personal de la ACR), centrado en propiciar a los participantes una reflexión sobre la manera de abordar la vida y brindarles herramientas prácticas para enfrentar y tomar mejores decisiones frente a los nuevos retos que se les presenta habiéndose desmovilizado y como parte del proceso de reinserción y adaptabilidad, consideradas las primeras necesidades de esta población, ya que se ha continuado aplicando hasta la fecha durante el inicio del proceso y gracias al nivel de impacto que genera.

Por otra parte, la organización se ha comprometido con otras iniciativas como el actual proceso de paz que está siendo liderado por el Presidente Juan Manuel Santos. Esto se presentó en el pasado mes de agosto del presente año, en donde 400 empresarios colombianos en donde figura Carlos Enrique Moreno (actual presidente de la Organización Corona y como su principal representante) firmaron la carta que contiene los acuerdos del proceso y a su vez, le solicitaron al país una salida negociada, comprometiéndose a construir país a través del apoyo a los procesos que se deriven en materia de empleabilidad y sostenibilidad, con la población desmovilizada.

Finalmente, desde el área de Calidad de Vida de la compañía se está diseñando la posibilidad de una alternativa de vinculación laboral directa para este tipo de población en una vereda cercana al municipio de Sonsón (Antioquia), ya que la compañía adquirió en el año 2015 su principal planta cementera y se encuentra actualmente en reconstrucción pues está proyectada para iniciar labores en el año 2018, buscando principalmente con esta compra, ser una alternativa completa para el cliente en materia de acabados para la construcción (Proyecto Torre). Este proyecto espera en asocio con el Estado, garantizar que mucha de la población desplazada de este lugar y de sus veredas aledañas retorne a sus tierras, y a su vez, generar empleo directo para quienes deseen trabajar con la compañía, aportar al crecimiento económico del sector, fortalecer la reputación corporativa y crear país (Información suministrada por la compañía y actualmente en revisión).

*Figura 6. Voluntariado Corona 2015.*



Fuente: [www.corona.co](http://www.corona.co) (2016).

## MARCO METODOLÓGICO

### Diseño

La presente investigación de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) es de tipo cualitativo ya que se fundamenta en un proceso inductivo donde se exploran, describen y posteriormente se generan las perspectivas teóricas y las hipótesis se forjan a lo largo del proceso, a través de la recolección de datos no estandarizados, ya que no se efectúa una medición numérica o análisis estadístico.

Adicionalmente, esta investigación se caracteriza por extraer descripciones a partir de diferentes observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio, vídeo o registros escritos de todo tipo (LeCompté, 1995),

por medio de los cuales, se obtuvieron las perspectivas y puntos de vista de los participantes, sus emociones, experiencias y significados, basados en el paradigma hermenéutico ya que busca analizar e interpretar una realidad.

Teniendo en cuenta lo anterior el paradigma desde el que se realizó, es de carácter hermenéutico, el cual permite a los investigadores comprender los diferentes discursos a partir del ejercicio interpretativo intencional y contextual realizado en cada una de las entrevistas semiestructuradas aplicadas. Dicho proceso, también supone la claridad del discurso contenido en el relato de cada participante, ya que en gran medida se trata de traspasar las fronteras contenidas en la simple física de la palabra (Montaño, 2011).

Por otra parte, la metodología empleada es el análisis del discurso haciendo referencia a una disciplina cuyo objeto de estudio es el uso que hacen de la lengua los hablantes en unas situaciones determinadas. De este modo, de acuerdo con Harris (1952) la totalidad de enunciados de una sociedad bien sea oral o escrita, se convierte en objeto de estudio, tomando los discursos de cada entrevista aplicada en esta investigación, para realizar el respectivo análisis de la información obtenida (citado por Cervantes, 2003).

Finalmente, para la recolección de la información se utilizó como principal estrategia la realización de tres entrevistas semiestructuradas que según Piacente (2009) “son más flexibles y abierta, de modo tal, que el entrevistador puede modificar el orden de sus intervenciones y la forma de encausar o enunciar sus interrogantes, para adaptarlos a las diversas situaciones y características particulares, de los sujetos de estudio” (pág. 5), en donde también es importante destacar que la selección de los participantes fue realizada a conveniencia, teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en el fenómeno investigado o el impacto que causaría en los diversos procesos que se manejan al interior de la organización Corona.

### **Participantes**

La muestra que se tuvo en cuenta para la realización de esta investigación fueron 3 personas de diferentes niveles al interior de la organización y cabe resaltar que buscando proteger sus identidades a cada uno le fue asignado un seudónimo.

[El primero de ellos con el seudónimo de Pedro](#), pertenece a un nivel directivo en el área de Gestión Humana, es Ingeniero Químico y Coach Certificado, con 16 años de experiencia en la

misma, quien actualmente desempeña el cargo de Jefe de Gestión Humana para el área de Manufactura, de la unidad de negocio Colcerámica.

[El segundo con el seudónimo de Juan](#), pertenece a un nivel medio en el área de manufactura de la planta de Sanitarios y Lavamanos de Madrid (Cundinamarca), con 30 años de experiencia en la organización y quien actualmente es Facilitador de Producción con personal a cargo desde los 18 hasta los 55 años.

Por último, [la tercera persona con el seudónimo de Andrés](#) pertenece al nivel operativo de la organización y actualmente trabaja como Técnico de Mantenimiento para la planta de Pisos y Paredes en Madrid (Cundinamarca), con 22 años de antigüedad y un rol activo como constructor de Acuerdo Colectivo, siendo intermediario entre la parte administrativa y operativa de la compañía.

### **Estrategias de Recolección de Información**

La principal estrategia de recolección utilizada es la [entrevista semiestructurada](#), la cual está conformada por 21 preguntas, con una duración aproximada entre 20 y 30 minutos, distribuidas en las siguientes 3 categorías y cada una de ellas con 7 preguntas:

*C1: RSE y Práctica Desmovilizados – Corona*, esta categoría busca identificar el grado de aceptación sobre la intención o participación de la compañía desde la RSE, en incluir este tipo de prácticas al interior y su postura individual a nivel general del proceso.

*C2: Adaptabilidad y Marco RL – Corona*, esta categoría pretende identificar el nivel de tolerancia, preparación y acompañamiento requeridos, tanto para las personas desmovilizadas, como para las personas que los reciben y el principal aporte desde los diferentes niveles y cargos para este proceso.

*C3: Plan de Acción y Corona – DDR*, esta categoría procura identificar las principales estrategias requeridas al interior de la compañía y los actores necesarios para tener un proceso exitoso y, el tratamiento o manejo interno que se debe tener del mismo.

Finalmente, se proporcionó el respectivo formato de consentimiento informado (Anexo 1) a cada uno de los participantes de la presente investigación, aclarando que la información suministrada será grabada en audio y utilizada solo con fines académicos.

### **Fases**

Para la realización de la presente investigación se tuvo en cuenta en un primer momento la situación actual del país, en donde debido al proceso de paz muchas dudas se han generado por parte de los empresarios y las organizaciones, sobre la población desmovilizada que en un corto plazo requerirá nuevas oportunidades en temas de empleabilidad y adaptación a la vida civil.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge un segundo momento en donde a través de los diversos planteamientos de los empresarios frente a la mejor forma de tratar y manejar estos procesos de reintegración social por los cambios generados al interior de las mismas (en sus políticas, trabajadores actuales y clima organizacional), se realiza un estado del arte por medio del estudio y la revisión literaria, para delimitar e identificar el objeto de la investigación, a través del cual se realiza el presente estudio.

Finalmente, surge un tercer momento que corresponde a la definición de los criterios para la evaluación, la identificación de los participantes y las estrategias de recolección de la información, por medio de la entrevista semiestructurada, con el fin de identificar si existe coherencia y correlación del discurso de los participantes sobre el objeto de estudio de la presente investigación a través de la construcción de matrices.

### **Criterios Éticos**

Teniendo en cuenta que según Belmont 1979, (citado por Rendón, 2008) dentro de los principios éticos para la protección de los participantes en investigación biomédica y conductual, se encuentran el beneficio, la autonomía y la justicia, es importante especificar que para esta investigación el elemento principal a tener en cuenta es la autonomía, que hace referencia a la participación voluntaria de las personas dentro de una investigación y que debe darse bajo condiciones bien explicadas y comprendidas.

El mecanismo para garantizar la autonomía de los participantes ha sido el consentimiento informado, considerado como un proceso social que brinda información en forma comprensible y que le brinda la oportunidad de negarse o aceptar a participar (Rendón, 2008). En este caso, se utilizó un consentimiento informado con la muestra seleccionada para la realización de la entrevista semiestructurada y posteriormente se analizaron a través de las matrices el discurso de cada uno de los participantes, contemplando, además, lo establecido en la Ley 1581 de 2012 sobre el Tratamiento de Datos y garantizando el cumplimiento de los Artículos 15 “Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre y el Estado debe



respetar y hacerlo respetar...” y Artículo 20 “Se garantiza a toda persona, la libertad de expresar y difundir su pensamiento...”, de la Constitución Política de Colombia.

Finalmente, cabe resaltar que la especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la universidad Piloto de Colombia, a la cual pertenecen los estudiantes de la presente investigación, está inscrita en la facultad de psicología la cual está regida por la Ley 1090 del 2006 (Código Deontológico y Bioético del Psicólogo en Colombia) y, cabe añadir que para esta investigación no se realizó ningún procedimiento experimental con medicamentos, procedimientos no validados, análisis o pruebas fisiológicas, que denotan un grado mayor de riesgo para la muestra seleccionada, ya que la finalidad de la misma fue recopilar la opinión y precepción de los temas analizados de forma cualitativa, como se mencionó con anterioridad.

## RESULTADOS

En este capítulo se describirán los hallazgos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los tres colaboradores de la Organización Corona, con el fin de relacionar sus discursos y posturas frente al objetivo general de esta investigación *“Analizar las actuales iniciativas y proyectos que tiene la Organización Corona en el proceso de reinserción laboral con población desmovilizada, como práctica de Responsabilidad Social Empresarial”*.

Para responder a este objetivo, se establecieron tres categorías relacionadas con los objetivos específicos de la presente investigación de las cuales emergieron dos subcategorías por cada una, de acuerdo con el análisis de la matriz de sentido tal y como se describen a continuación:

### **Categoría 1.** *RSE y práctica de desmovilizados – Corona*

Subcategoría 1: *Contratación como proveedores, maquilas y distribuidores como otras formas de vinculación laboral.*

Subcategoría 2: *Gestión Humana, Relaciones Laborales, Directivos y Fundación Corona, como áreas de apoyo al proceso de RL.*

### **Categoría 2.** *Adaptabilidad y Marco RL – Corona*

Subcategoría 1: *Formación, acompañamiento y seguimiento al interior de la compañía.*

Subcategoría 2: *Factores que promueven un trato digno e igualitario durante el proceso de RL.*

**Categoría 3. Plan de Acción y Corona – DDR.**

Subcategoría 1: *SENA, ACR, ONG's, Cajas de Compensación y profesionales interdisciplinarios como garantes del plan de acción del personal desmovilizado.*

Subcategoría 2: *Plan de Acción al interior de la Organización Corona.*

En la [categoría #1](#) se analizó el discurso relacionado con el primer objetivo específico de esta investigación definido como, *reconocer el marco de RSE de la Organización Corona desde sus prácticas con desmovilizados*, en donde se busca identificar si existen prácticas en la compañía para vincular o apoyar este programa y conocer, además, si hay un interés de su parte para realizarlo.

De acuerdo a lo anterior, uno de los participantes (Pedro) plantea en su discurso “yo creo que hay un tema claro y es la declaración que hemos hecho en esta organización de que trabajamos en la triple cuenta, la garantía y el balance entre lo económico, lo social y lo ambiental...” y por otra parte afirmó, “...nosotros tenemos a través de la fundación unos proyectos de emprendimiento maravillosos que se realizan con jóvenes de población vulnerable y yo creo que también podría ser un camino para facilitar el ejercicio...”, con lo que se puede observar una coherencia en su discurso ya que tiene un importante conocimiento en los programas que maneja la compañía enfocados al tema de RSE y adicionalmente, brinda aportes en el discurso de cómo se podría dar ese proceso.

Por otra parte, en Juan también se evidencia el conocimiento de los programas que desarrolla Corona en temas enfocados a la RSE “...La Fundación Corona y tantos otros actores que tienen para tratar de ayudarlos”, sin embargo, es coherente con el discurso de Pedro en la medida que afirma que Corona es una organización en donde se respetan a las demás personas y no se promueven prácticas de discriminación, se enfoca también en los valores y éstos son llevados al hogar de cada uno de los funcionarios y por ende, a la sociedad en donde se convive. Así mismo, Juan expone algunas de las que considera pueden ser las ventajas y desventajas del proceso de reinserción “(...) empiezo por lo negativo, pueden ser un deterioro en el clima laboral, en la confianza, en la tranquilidad; y en lo positivo, lo más importante es rescatar personas, rescatar gente, rescatar familias, dar oportunidades, dar crecimiento y crear país”.

Además, el discurso de Andrés es coherente relacionado al tema de RSE, ya que se evidencia que apoyaría a estas personas y cualquier otra acción que la empresa emprenda para

permitir la búsqueda de la paz; sin embargo, es probable que el discurso de Andrés sea desarrollado desde lo imaginario que se ha construido socialmente alrededor del tema y no tanto desde el propio conocimiento que tiene de RSE al interior de Corona “(...) para mi es claro que todos nos tenemos que involucrar, desde el gerente hasta la persona que hace el aseo, todos nos debemos involucrar en este proceso porque esto no es responsabilidad de una sola persona, esto es responsabilidad de todos”.

En este punto, es importante resaltar que los tres discursos son coherentes en la medida que consideran que todos debemos ser partícipes del proceso y adicionalmente, refieren su voluntad de hacerlo posible desde los diferentes niveles a los que pertenecen dentro de la organización. Sin embargo, se encuentra un desequilibrio en el conocimiento de las políticas y prácticas que se tienen al interior enmarcadas desde la RSE de la compañía, pues para Pedro y Juan por los niveles administrativos a los que pertenecen es mucho más claro, no siendo así para Andrés, quien desde la parte operativa no cuenta con la misma claridad.

Por otra parte, en relación con la categoría anterior surgieron las siguientes subcategorías a partir de los discursos de los participantes:

*Contratación como proveedores, maquilas y distribuidores como otras formas de vinculación laboral:* En esta parte, los participantes coinciden en que no solo la vinculación directa favorece las prácticas de RL, ya que las compañías cuentan con otros mecanismos a los que se pueden acceder para tener en cuenta esta población. Como lo menciona Pedro, “son muchos los frentes en los que podrían desempeñarse, no solo directo como trabajadores de la compañía, sino como personas que hacen parte de nuestro grupo de proveedores, incorporándose en nuestra cadena productiva en general”, Juan por su parte mencionó “... ahí están las fundaciones... está la Fundación Corona...” y Andrés refirió, “... no tienen que trabajar a nivel interno en nuestras plantas, pero sí podrían ayudarnos a vender nuestros productos (distribuidores)...”. Finalmente, Pedro refiere de forma particular otras formas de vinculación y reinserción laboral a través de los servicios tercerizados de maquilas o trabajar como proveedores de algún servicio para la organización, con el fin de generar inclusión y oportunidades diferentes.

*Gestión Humana, Relaciones Laborales, Directivos y Fundación Corona, como áreas de apoyo al proceso de RL:* Para esta subcategoría los entrevistados Pedro y Juan coinciden en su discurso en la necesidad de involucramiento de otras áreas dentro de la propia organización.

Pedro argumentó “...en una primera fase el área de Responsabilidad Social, el área de Gestión Humana, el área de Relaciones Laborales, me parecen importantes...”.

Teniendo en cuenta lo anterior, los participantes también mencionan a la Fundación Corona como el lugar donde se pueden trabajar otras iniciativas que ayuden a la inclusión de los desmovilizados, gracias a su experiencia en programas sociales, tal y como lo mencionó Juan en su discurso “... ahí están las fundaciones... está la Fundación Corona...”. Finalmente, es importante resaltar en el discurso de Andrés la importancia de involucrar “...desde la administración, los dueños de la empresa, sus accionistas, hasta nosotros...” con el fin de homologar y aprobar un proceso tan importante como este en todos los niveles.

En la [categoría #2](#) se analizaron los discursos relacionados con el segundo objetivo específico de esta investigación: “*Identificar las prácticas organizacionales y procesos de adaptabilidad de la Organización Corona, frente al marco de Reinserción Laboral (RL)*”, en donde se busca conocer si existen alternativas o propuestas de la organización frente a temas de capacitación y formación al interior de la compañía y, por otra parte, el manejo de la información del personal desmovilizado.

En general, los entrevistados coinciden en la incorporación de los desmovilizados en las organizaciones con un trato digno y condiciones humanas igualitarias, en donde se eliminen las barreras discriminatorias que puedan separarlos del resto de personas de la organización. Adicionalmente, tal y como lo expresa Juan se debe tener en cuenta que “antes de la reinserción, lo que se debe hacer es si la organización sabe, dar muchos talleres, (ehh) charlas, acompañamientos...”.

Por otra parte, surge como desafío el manejo confidencial de la información, ya que Pedro y Juan expresan abiertamente estar de acuerdo con que así sea, mientras que Andrés por su parte, refiere preferencia por la transparencia de la información en todo nivel, buscando generar redes de apoyo para estas personas durante su proceso, pero desconociendo la posibilidad de otras conductas que generen posible discriminación, lo cual es otra diferencia en el discurso de los entrevistados.

Es así como teniendo en cuenta lo anterior resultaron las siguientes dos subcategorías, que retoman parte del discurso de los participantes y que buscan identificar hasta qué punto existe coherencia en el mismo y a partir de dónde, éstos difieren:

*Formación, acompañamiento y seguimiento al interior de la compañía:* En este apartado los participantes coinciden en la mayoría de sus intervenciones al expresar la necesidad de espacios de formación y capacitación al interior de la compañía, como preparación y sensibilización a nivel general, pues como lo refirió Andrés, “A nivel general yo creo que estas personas igual pueden aportar muchas cosas, ellos dentro de su experiencia, buena o mala, también tienen cosas que aportarle a una empresa y a nivel global, yo veo que tanto el país como las empresas se van a ver muy beneficiadas”.

Frente a este aspecto Pedro mencionó, “...yo creo que participar en la construcción y la redefinición de las políticas para redefinir el proceso de reinserción en la compañía, desde el proceso de vinculación hasta repensar los modelos de formación, una persona que no ha pasado por una escuela, ¿será que tiene el mismo esquema de aprendizaje de una persona que si lo ha hecho...?”

De lo anterior se puede concluir que, aunque existe una intención en la necesidad de ejecutar planes de formación y capacitación al interior de la compañía, no se evidencia actualmente dentro de la misma un plan estructurado y documentado, por lo tanto, se puede concluir que aún no se cuenta con la información necesaria para hacerlo posible, ni el público objetivo para ejecutarlo y más teniendo en cuenta, la posibilidad de establecer otros mecanismos de vinculación laboral, además de los directos, tal y como se mencionó en la categoría #1.

*Factores que promueven un trato digno e igualitario durante el proceso de RL:* En esta subcategoría, se evidencia a través del discurso de los tres participantes una postura similar en donde todos refieren la necesidad de establecer un trato digno e igualitario, evitando discriminaciones o rechazos por su pasado, dándoles nuevas oportunidades y permitiendo crear otra historia sin prejuicios, con vínculos de confianza en el proceso de relacionamiento mutuo.

En el discurso de Pedro se menciona que la clave del éxito en todo este proceso es la igualdad, empezar a ver lo positivo de estas personas y dejar los juicios a un lado, no mirarlos diferente, sino garantizar procesos de inclusión “...garantizar la igualdad, porque eso es lo que nos han estado pidiendo toda la vida y lo que nosotros buscamos también...”.

Andrés por su parte refiere en este sentido, “Pues yo esperaría que me acogieran, pero es que yo no sé por qué uno ve que nuestra sociedad colombiana, es muy dada al criticar qué fue lo que hice mal y no de pronto a mirar qué es lo que yo le puedo aportar... uno ve en noticias de las personas que se han desmovilizado y se les hace como a un lado y hay rechazo. Es cierto que

dentro de estos grupos que se desmovilizan hay personas que no quieren y seguramente seguirán cometiendo sus errores, pero lo que yo esperaría de mis compañeros y de la comunidad, es que primero me conozcan, que sepan como soy yo y que me abran las puertas, porque si a una persona se le cierran las puertas, inmediatamente se devuelve para el monte”.

Finalmente, Juan expresó: “No hay que tratarlo diferente a los otros, pero si estar un poco más en contacto con él, qué piensa, qué hace, (ehh) cómo se siente, cómo lo hacen sentir... esperaría una buena acogida, que no me discriminen, que no me tengan temor y que me reciban como una persona que quiere crecer y cambiar la vida...”.

Con respecto a la [categoría #3](#), se analizaron los discursos relacionados con el tercer objetivo específico de esta investigación: “*Caracterizar el plan de acción de la Organización Corona frente al Desarme, Desmovilización y Reinserción (DDR)*”, en donde se pretende conocer más, acerca de los planes de acción que la organización Corona está desarrollando y que tiene en estudio actualmente, en cuanto al marco del proceso de paz que se vive en Colombia con el postconflicto.

A partir del discurso de los tres entrevistados, es evidente la importancia de generar planes de acción en donde se incluyan a diferentes actores y en donde el gobierno como eje principal sea el garante de las condiciones y brinde seguimiento para el desarrollo, la formación y capacitación al interior de la compañía y para las personas que llegarían bajo este programa, apoyados adicionalmente por entidades y profesionales interdisciplinarios que ayuden a desplegar, entender, asimilar y aceptar este proceso de cambio en la organización. Es así como en relación con la categoría anterior surgieron las siguientes subcategorías a partir de los discursos de los participantes:

*SENA, ACR, ONG's, Cajas de Compensación y profesionales interdisciplinarios como garantes del plan de acción del personal desmovilizado:* En esta subcategoría el participante Pedro es quien más hace énfasis en este aspecto, ya que para él es necesario que la responsabilidad del proceso sea compartida y no solo recaiga sobre la organización en sí, “... el gran reto que tenemos, y como nosotros en un tiempo cercano vamos a desarrollar un trabajo integrado con organizaciones sociales, con ONG, con el Estado mismo para facilitar el proceso de reinserción... yo supongo que lo haremos articulados con entidades como el SENA, por ejemplo, que ya está desarrollando una estrategia clarísima para trabajar... entonces también es un reto de las universidades en irlos formando para actualizarlos... quizás en algunas

organizaciones sea necesario incorporar Sociólogos, Trabajadores Sociales y más, porque estamos en un mundo de la Gestión Humana muy del lado del Psicólogo”.

Andrés por su parte refiere al respecto, “...se necesitaría un acompañamiento psicológico y un proceso de capacitación y formación en aspectos como trabajo en equipo...”, mientras que Juan no menciona este aspecto en su discurso, al parecer, por falta de información y de conocimiento de las entidades y profesionales que se espera, articulen y acompañen actualmente dicho proceso, a través del Estado.

*Plan de Acción al interior de la Organización Corona:* En esta subcategoría se busca a partir del discurso de los participantes conocer si existen propuestas, iniciativas o acciones definidas al interior de la compañía alrededor de la reinserción laboral.

En este sentido, Andrés a través de su discurso refiere “Yo creo que Corona antes de involucrarlos a trabajar con nosotros, sería bueno primero capacitarlos... al interior nuestro debemos movilizar a los trabajadores actuales, lo primero que debería pasar es crearnos la conciencia que van a venir personas que en su momento tuvieron problemas con la justicia, pero a veces yo me pongo a pensar que no es por culpa de ellos, esa fue la vida que les tocó, entonces yo creo que desde el área administrativa nos deben concientizar que esto va a cambiar y que debemos ayudarlos...”.

Juan por otra parte menciona al respecto “...trabajamos en una organización que no discrimina, en la cual cualquier persona es transparente desde que tenga las (ehh) competencias para trabajar... la parte de la estrategia es comunicar muy claro nuestros principios, nuestros valores, que esos son un valor fundamental en la cual mueve no solo aquí en la empresa, sino que también debemos trasladarlos a nuestra familias, o al entorno en el que vivimos, hay que trabajar mucho en eso, en ese respeto mutuo que tenemos hacia cada una de las personas en todos los niveles de la compañía...”. En este sentido, es claro para Juan que dentro del plan de acción cada trabajador al interior debe asumir una postura de apertura, basada en principios y valores que vayan más allá de la cultura organizacional con la que actualmente se identifican.

Finalmente, Pedro refiere, “...las organizaciones debemos estar preparadas con una estructura y una fundamentación en las políticas internas, articuladas con las políticas del Estado... mirar cómo las prácticas que tenemos hoy, debemos ir ajustándolas... otra manera de prepararlos es facilitar esas redes de trabajo con ONG, con el SENA por ejemplo”. Es aquí donde

se puede evidenciar que, gracias al área, el nivel del cargo al que pertenece Pedro y el nivel de la información, le permite profundizar y conocer más estos temas, a la luz del proceso actual.

Adicionalmente, menciona en su discurso lo siguiente: “Las organizaciones también deben repensar todos sus esquemas de beneficios (ehh) extralegales, para garantizar que podamos retener a esas personas... yo creo que todo un acompañamiento psicosocial... desde la formación y la preparación, yo creo que lo primero es garantizar en información, que las personas cumplen con las habilidades que las organizaciones tienen...”.

Desde el discurso de los participantes es fundamental resaltar que para ellos es importante que las organizaciones estén abiertas y dispuestas a ajustar los esquemas al interior de la compañía, así mismo, que se encuentren en la capacidad de implementar y diseñar un plan de acción que involucre no solo a los desmovilizados sino a todos los colaboradores que hacen parte de la Organización Corona, con el fin de sensibilizarlos y así poder facilitar este proceso de reinserción.

Para terminar, no se puede ocultar que en Colombia se han hecho grandes esfuerzos por llegar a un acuerdo con los actores del conflicto, pero no se han logrado consolidar dichos procesos a través de una política estatal clara que permita que los grupos al margen de la ley los lleven a cabo (Cárdenas, 2006), teniendo en cuenta los resultados del plebiscito realizado el 2 de octubre del presente año en donde la votación por el “no” fue el ganador. No obstante, el gobierno nacional continúa realizando compromisos con el fin de transformar leyes necesarias para generar fuentes de trabajo, seguridad social y bienestar para brindarles nuevas oportunidades en la vida civil que permitan a su vez acompañar y monitorear, coordinar entre diferentes niveles del gobierno y plantear investigaciones que permitan tener un esbozo a partir de las experiencias y aprendizajes vividos no solo en el país, sino en el mundo entero (Giraldo y Mesa, 2007).



## DISCUSIÓN

Una vez detallados los resultados arrojados por cada una de las entrevistas realizadas a los tres participantes de la Organización Corona, de diferentes niveles jerárquicos y luego de analizar sus discursos a través de las matrices de análisis de sentido, se encontró que frente a la RSE esta compañía ha sido un referente a nivel nacional, gracias a su gestión y compromiso con la comunidad y los diferentes entes, tal y como lo establece en su triple cuenta de resultados de sostenibilidad a nivel financiero, social y ambiental, lo cual es consecuente con la definición de RSE, planteada por la Cámara de Comercio de Bogotá (2016) donde se afirma:

“Es un sistema de gestión que considera las expectativas de los grupos con los que se relacionan las empresas, además de los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Se trata de un nuevo enfoque de la actividad empresarial en el cual, se contemplan los impactos de dicha actividad y se maneja un concepto ampliado de organización, que lleva a tener en cuenta a los clientes, los proveedores y la comunidad”.

Así mismo, cabe mencionar una de las tesis desarrolladas por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), quien sugiere el ejercicio de las siguientes prácticas para definir si las empresas son socialmente responsables: Contribuir con la calidad de vida dentro de la empresa, cuidado y preservación del medio ambiente y finalmente, desempeñarse bajo un código de ética (Citado por Barroso, 2008).

Como se puede identificar, estas definiciones promueven la integración de los programas de desarrollo de RSE con diferentes actores y en distintos escenarios que, a su vez, están alineados con los objetivos planteados por la compañía y descritos en el informe de sostenibilidad del año 2015 que buscan innovar en todo lo que se hace, crecer enfocados con los clientes, impulsar el desarrollo social, ser responsables con el medio ambiente, ser más competitivos y promover a la gente.

Adicionalmente, es importante resaltar que aunque se evidenciaron buenas prácticas en la ejecución de estos planes y programas alrededor de la RSE, se encontró algo nuevo con relación a la teoría en donde es necesario trabajar en el reforzamiento del despliegue de la información en todos los niveles de la organización y de forma continua, ya que de acuerdo con el discurso de los participantes pareciera que quienes por su cargo están en niveles administrativos de mayor responsabilidad, tienen más acceso y claridad de la misma, a diferencia de aquellos que se encuentran en cargos operativos; entendiendo que aunque es un tema reciente y no está

desarrollado en su totalidad al interior de la compañía, es notable el interés de los participantes en conocer sus principales propuestas alrededor del mismo e involucrarse en el aporte desde su rol de otras iniciativas o mejoras, para fortalecer y facilitar el proceso de forma alineada con el de la organización.

Adicionalmente, con respecto a lo mencionado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2009) al manifestar que el empleo directo es una de las opciones más favorables de vinculación laboral para los reinsertados, se considera contradictorio con los hallazgos encontrados en el discurso de los participantes y con las prácticas realizadas al interior de la compañía objeto de la presente investigación, ya que existen otras formas que actualmente promueven y apalancan la estabilidad y calidad de vida de estas personas como se mencionó anteriormente, pues es un proceso que a nivel nacional aún no se encuentra asegurado desde el Estado, y al interior la compañía ya cuenta con unas políticas de selección, vinculación y contratación ya definidas, las cuales no se deben afectar y por lo tanto, no se considera como la opción más favorable a nivel general en este momento.

Teniendo en cuenta lo anterior, actualmente según la teoría los sectores que más aportan empleabilidad a los desmovilizados son los de agricultura y construcción, ya que en estos sectores de la economía no se requiere conocimientos demasiado estructurados o especializados para desarrollar la labor y es así, como son contratados para labores de jornaleros o ayudantes de obra, entre otras actividades complementarias de acuerdo con lo manifestado por Roldán (2013).

Frente a las diversas iniciativas planteadas en temas de RL, se encontró a través del discurso de los participantes que existen otras opciones para apalancar este proceso, no solo desde la vinculación laboral directa, sino que además desde otras iniciativas como: proveedores, maquilas y distribuidores a nivel comercial, que se identifiquen con los valores y la cultura de la compañía generando de esta forma una corresponsabilidad con el entorno, de acuerdo con lo mencionado por Schvarstein (2002), quien traslada el concepto de RSE al compromiso de la institución con su entorno, y en donde ella pregonar sus valores y creencias a través de un código de ética que alcanza tanto a empleados, como a proveedores y clientes. Así mismo, estas otras opciones son consecuentes con lo propuesto por el gobierno en donde a través del capital semilla, se estimula el desarrollo de programas de emprendimiento.

Frente a lo anterior, también es importante destacar los aportes establecidos en la norma ISO 26000 sobre RSE, donde está definida como “las acciones de una organización para asumir

su responsabilidad por los impactos que sus actividades tienen en la sociedad y el ambiente, las cuales deben ser consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, estar basados en el cuidado ético y cumplimiento con las leyes aplicables e instrumentos gubernamentales y, estar integradas en las actividades cotidianas de la organización (pág. 129)”.

Frente a las áreas de apoyo necesarias en el proceso, se encontró a través del discurso de los participantes la necesidad de inclusión de áreas como: Gestión Humana, Relaciones Laborales y RSE en el proceso de RL; sin embargo, es importante nombrar que, de acuerdo con uno de los participantes, éste debe ser un proceso que incluya no solamente a éstas áreas sino a toda la organización, buscando generar un nivel de compromiso colectivo, lo cual sigue siendo uno de los puntos a fortalecer al interior de Corona.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la adaptabilidad en el proceso de RL a partir de la necesidad de un trato digno e igualitario, donde se identificó el nivel de tolerancia, preparación y acompañamiento requeridos, tanto para las personas desmovilizadas, como para las personas al interior de la organización y el principal aporte desde los diferentes niveles y cargos para este proceso, con el fin de vislumbrar los recursos necesarios (tanto a nivel interno, como externo) para integrar y aplicar a las propuestas e iniciativas planteadas.

Es así como al interior de la organización, se plantea la necesidad de comenzar a establecer planes de formación, seguimiento y acompañamiento, que promuevan un trato digno e igualitario de acuerdo con lo expresado en el discurso de los entrevistados, quienes manifestaron su interés en que la compañía los sensibilice primero para enfrentar situaciones del día a día (en caso de vinculaciones directas), o para comprender este fenómeno social que puede repercutir en la organización en general (para vinculaciones no directas), pues desde la teoría que plantea Roldán (2013), pueden existir argumentos discriminatorios por algún tipo de desconocimiento, bajo frases como “éstas personas no son compatibles con la naturaleza del servicio, pueden generar inseguridad a los clientes, falta de confianza, no serían profesionales calificados”, entre otras, para disfrazar el temor por el pasado de los mismos.

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia (Art. 53), se establecen los principios mínimos vitales como: la igualdad de oportunidades para los trabajadores, la remuneración mínima proporcional a la cantidad y calidad de trabajo, la estabilidad en el empleo, entre otros, que son retomados por el Código Sustantivo del Trabajo (CST), en donde además, el

trabajo se debe tomar como un derecho, haciendo referencia al núcleo esencial, y el trabajo como un deber, dentro de la concepción de la función social del mismo.

Todavía cabe señalar, que respecto al plan de acción de la Organización Corona frente al DDR, existe coherencia con la teoría revisada ya que la ACR (2016), busca a través de sus programas que las personas que dejen las armas, puedan obtener desarrollo o potenciar sus habilidades y competencias individuales y colectivas, para superar su situación de vulnerabilidad y ejercer autónomamente su ciudadanía.

Es por ello, que realiza un proceso de integración con esquemas de evaluación y seguimiento en cada proceso de adaptación a la vida civil en donde se evalúan y analizan los avances presentados por el reinsertado y en donde se realiza el debido acompañamiento por un período establecido. Inicialmente y gracias al aporte de Corona (quien lo diseñó y aportó a la ACR), se desarrolla de forma grupal un taller sobre Proyecto de Vida en donde se busca orientar y dar un marco de referencia a estas personas para que estructuren sus metas futuras y las acciones necesarias, para encaminarlo de forma exitosa.

A su vez, la ACR junto con el SENA identificaron la necesidad de diseñar estrategias de formación con el fin de desarrollar las habilidades y competencias de los desmovilizados, permitiendo mayor éxito en la vinculación laboral, integrando otras entidades como universidades, cajas de compensación y ONG's que apalanquen y apoyen de forma transversal estos procesos, con profesionales interdisciplinarios como sociólogos, psicólogos, trabajadores sociales, comunicadores, entre otros, que sean garantes del plan de acción del personal desmovilizado, lo cual afirma la posición de la presente investigación frente a la teoría.

Finalmente, es importante resaltar las iniciativas de la compañía como plan de acción que promueven el proceso de RL y apoyo a la sociedad, tales como tener proveedores desmovilizados que fabrican dotación para programas de voluntariados sociales y ambientales, la investigación desde el área de calidad de vida frente a posibilidades de vinculación directa en una de sus nuevas plantas en Sonsón (Antioquia) que ha sido una población afectada por el conflicto armado, la creación de alianzas estratégicas con el SENA y ACR para planes de formación y capacitación, la iniciativa de “Corona es tu Casa” en espacios de diálogo con la comunidad para ser responsables con la sociedad, la Fundación Corona y, finalmente la aceptación y compromiso como organización con el proceso de paz que lidera el gobierno actual.

## CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación se puede concluir respecto al análisis de los resultados y la discusión que, frente a la RSE y sus respectivas definiciones se está de acuerdo con la teoría en la medida que la Organización Corona promueve prácticas enfocadas a aspectos sociales, ambientales y económicos, comprometida con la sociedad en general.

Con relación a otras formas de vinculación laboral, se evidencian los avances que ha tenido Corona en vincular a los clientes, los proveedores y la comunidad, sin depender del factor legal y por voluntad propia; sin embargo, a pesar de dicha ejecución se encontró algo nuevo con relación a la teoría, en donde se considera necesario continuar reforzando el despliegue de la información concerniente con los programas de RSE, hacia todos los niveles de la organización y de forma más frecuente, que no solo le permita tener acceso a los cargos administrativos de mayor responsabilidad, pues se identificó que existe interés de los participantes en conocer sus principales propuestas para involucrarse y aportar desde su rol de forma alineada con el de la organización.

Respecto a la empleabilidad directa como una de las opciones más favorables de vinculación laboral para el personal desmovilizado, es contradictorio de acuerdo con los hallazgos en el discurso de los participantes y con las prácticas realizadas al interior de la compañía, ya que existen otras formas que apalancan y promueven la estabilidad y calidad de vida de estas personas, y por lo tanto no se considera como la opción más favorable en la Organización Corona en este momento debido a las políticas de selección, contratación y vinculación ya definidas por la compañía.

Frente a las iniciativas planteadas en temas de RL, se encontraron otras opciones para apalancar este proceso, vinculando al personal desmovilizado a través de proveedores, para manejo de maquilas (marcación de productos de forma externa) o como distribuidores a nivel comercial, permitiendo de esta manera generar una corresponsabilidad con el entorno y de acuerdo a la teoría en donde se plantea la necesidad de involucrar a proveedores, empleados y clientes, estimulando a través del “capital semilla” promovido por el gobierno, el desarrollo de programas de emprendimiento.

Por otra parte, al hablar de áreas de apoyo necesarias en el proceso, se deben incluir además de Gestión Humana, Relaciones Laborales y RSE en el proceso de RL, a todas las áreas que hacen parte de la compañía, de acuerdo con el discurso de uno de los participantes, pues se

evidencia como uno de los puntos a fortalecer al interior de Corona, buscando equidad y compromiso con el proceso a nivel general en todos los empleados de la organización. Así mismo, se planteó la necesidad de comenzar a establecer planes de formación, seguimiento y acompañamiento al interior de la compañía que promuevan un trato digno e igualitario, ya sea que se presente a través de una vinculación directa o indirecta, con el fin de sensibilizar y comprender este fenómeno social y de acuerdo con la teoría para evitar que surjan ciertos prejuicios que afecten o incidan en el proceso.

Acerca del plan de acción de la Organización Corona frente al DDR, existe coherencia con la teoría planteada, ya que desde la ACR se busca que las personas puedan desarrollar o potenciar sus habilidades y competencias, a través de un proceso de integración que posibilite la adaptación a la vida civil con un debido acompañamiento y seguimiento en el proceso.

A su vez, la ACR en alianza con el SENA identificaron la necesidad de diseñar estrategias para promover lo dicho anteriormente, integrando otras entidades como: universidades, cajas de compensación, ONG's y el Estado, con el apoyo de profesionales interdisciplinarios en áreas sociales que sean garantes del plan de acción para el personal desmovilizado, lo cual se valida en la presente investigación.

Por último, respecto a las iniciativas como plan de acción de la Organización Corona, se evidencia coherencia con la teoría y se confirma la existencia de diferentes alternativas para la vinculación laboral, que pueden ser implementadas de igual forma en otras compañías que quieran comprometerse con el proceso de RL en Colombia, buscando ser responsables con la sociedad y de acuerdo con el objetivo general de esta investigación.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los objetivos y las conclusiones de la presente investigación, se proponen las siguientes recomendaciones, para continuar trabajando y facilitar el desarrollo de buenas prácticas en otras organizaciones:

Se recomienda al Estado como principal garante de este proceso de RL, suscitar nuevas prácticas de vinculación laboral en las demás organizaciones que estén interesadas en apoyar el proceso y no tengan conocimiento de cómo hacerlo, para que de esta forma sea visible apalancando y facilitando la inclusión laboral de personas desmovilizadas, promoviendo experiencias de trabajo digno e igualitario y sin discriminación, como lo hace actualmente la Organización Corona.

En este sentido se recomienda al sector educativo, entes gubernamentales y cajas de compensación familiar, seguir promoviendo procesos de investigación y capacitación enfocados a la adquisición y desarrollo de herramientas y habilidades, que permitan a las compañías avanzar en este camino, alineados con el proceso que actualmente lidera el gobierno.

Se sugiere a la Organización Corona, definir un plan de sensibilización enfocado a todos los niveles de la organización, de acuerdo a los hallazgos a través del discurso de los participantes con el fin de generar espacios de diálogo y cercanía con los empleados, para conocer sus expectativas, opiniones o aportes que puedan enriquecer este proceso a la luz de la política de RSE que permita tener un involucramiento no solamente de Gestión Humana, Relaciones Laborales, RSE, sino de todas las áreas de la compañía, donde la información no quede al nivel de los cargos relacionados con estas áreas.

Una recomendación a las organizaciones en Colombia, tiene que ver con una mayor implicación que permita investigar al interior y de acuerdo a su propia actividad económica, posibles acciones que se puedan implementar para interiorizar este tema y evitar así, que se convierta en una medida obligatoria por parte del Estado que pueda acarrear sanciones por el incumplimiento.

No sobra decir que para que estas recomendaciones surtan el efecto esperado, es necesaria e indispensable la participación e integración de profesionales interdisciplinarios que acompañen de manera constante a las organizaciones y al personal desmovilizado, bajo el liderazgo del Estado y la implementación al interior de las organizaciones interesadas.

## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Reintegración (ACR) (2016). Recuperado el 11 de mayo de 2016 de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/dimensiones.aspx>
- Alles, M. (2006). Selección por competencias. [En línea]. <https://books.google.com.co/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Área de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo. (2007). Organizaciones, Trabajo y Sujeto. *Revista Universitas Psychologica*. 6 (1): 9-10, Enero – Abril. [En línea]. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760102>
- Baltera, P. y Díaz, E. (2005). Responsabilidad Social Empresarial: Alcances y potencialidades en materia laboral. *Cuadernos de investigación*. No 25. 2-164. [En línea]. Recuperado de: [http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf). Fecha: 20 de marzo de 2016.
- Barroso, F. (2008). La Responsabilidad Social Empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración*. No. 226, 73-91. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n226/n226a5.pdf>. Recuperado el 23 de marzo de 2016.
- Blanch, J. (1996). *Psicología Social del Trabajo* En: Álvaro, J; Garrido, A. y Torregrosa, J. (1996) *Psicología Social Aplicada*. Barcelona: España. McGraw Hill.
- Bonett, A.; Hennessey, P.; Quiroz, J.; y Rizzo, S. (2012). Responsabilidad Social Empresarial: Prioridad de la Cultura Organizacional. *INGENIARE*. No. 13, 95-102.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Preguntas Frecuentes. Recuperado de: <http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Camara-de-Comercio-de-Bogota>. Fecha: 17 de abril de 2016.
- Cárdenas, J. (2006). Los Renegados de Antaño y Hogaño: Desmovilización de Excombatientes Irregulares en Colombia. *Tesis Psicológica*, 1, 53-70.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos: Las Personas y las Organizaciones*. Bogotá: Colombia. Mc Graw Hill.
- Centro Virtual Cervantes (2003). *Análisis del Discurso*. (Citando a Harris, Z. C, 1952). Consultado el 20 de Julio de 2016. [En línea]. Disponible en



[http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/analisisdiscurso.htm](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/analisisdiscurso.htm)

Código Deontológico y Bioético del Psicólogo. Ley 1090 del 2006.

Colombia, (1991). *Asamblea Nacional Constituyente*. Constitución Política de Colombia. Artículo 23, 25 y 53.

Colombia, (2008). *Consejo Nacional de Política Económica y Social*. CONPES 3554.

Colombia, (1997). *Congreso de la República*. Ley 418 de 1997. [En Línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6372> Recuperado el 20 de marzo de 2016.

Colombia, (2016). *Congreso de la República*. Código Sustantivo del Trabajo (Actualizado el 30 de junio de 2016). Recuperado el 07 de julio de 2016. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html).

Colombia, (2016). *Congreso de la República*. Ley 1779 de 2016, por medio de la cual se modifica el artículo 8° de la Ley 418 de 1997. [En Línea]. Disponible en: <http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/ley-1779-2016-medio-632654341> Recuperado el 3 de abril de 2016.

Colombia, (2016). *Congreso de la República*. Ley 1581 de 2012 por medio del cual se establecen los artículos 15 y 20.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2011). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Consultado el 10 de abril de 2016. Recuperado de: [http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro\\_verde\\_sobre\\_RSE.pdf](http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro_verde_sobre_RSE.pdf)

Conpes, (2008). *Política Nacional de Reintegración Social y Económica Para Personas y Grupos Armados Ilegales*. Consultado: 22 de Julio de 2016. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Documento%20Conpes%203554%201%20Pol%C3%ADtica%20nacional%20de%20reintegraci%C3%B3n%20social%20y%20econ%C3%B3mica%20para%20personas%20y%20grupos%20armados%20ilegales.pdf>

Crespi, M. y Mikulic, I. (2009). Reinserción social de liberados condicionales: Análisis de la dimensión relacional desde el enfoque de redes de apoyo social. *Revista Anuario de Investigaciones*, 16, 211-221.

- Giraldo, J. y Mesa, J. (2013). *Reinserción sin desmovilización: El caso de las milicias populares en Medellín*. [En línea]. Enero - Abril. Fecha de consulta: 31 de enero de 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81226288008> [ISSN: 0121-5612].
- Gómez, A. M. (2007). *Mercado de trabajo y paz en Colombia*. [En línea]. Enero - Diciembre. Fecha de consulta: 3 de febrero de 2016. Disponible en <https://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/view/318> [ISSN: 0121-1722].
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hincapié, S. y Valencia, G. (2014). Incentivos económicos para la desmovilización de la insurgencia en Colombia. *Perfil de Coyuntura Económica*, 24, pp. 49-69. [En línea]. Disponible en <http://www.rentedalyc.org/pdf/861/86141380003.pdf>
- Jiménez Peña, Gabriel. (2014). *Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia*. *Cuadernos de Administración*, 27(48), 67-96. Retrieved July 22, 2016, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922014000100004&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922014000100004&lng=en&tlng=en).
- Kohler, H. y Artilles, A. (2005). *Manual de sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: España. Delta Publicaciones.
- Larrauri, E. y Jacobs, J. (2011). Reinserción laboral y antecedentes penales. *Revista electrónica de Ciencia Penal y Criminología*. [En línea]. Disponible en <http://criminnet.ugr.es/recpc13-09.pdf> [ISSN: 1695-0194].
- LeCompte, M.D. (1995) *Un matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas*. Disponible en <http://www.uv.es/relieve/v1/RELIEVEv1n1.htm>
- Martínez y Rentería. (2006). *Estrategias de aprendizaje para la empleabilidad en el mercado del trabajo de profesionales recién egresados*. [En línea]. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v6n1/v6n1a10.pdf> Univ. Psychol. Bogotá (Colombia) 6 (1): 89-103, enero-abril de 2007
- Méndez, A., Cotrina, A., Graziani, J., y Sequera, N. (2013). *Desarme, Desmovilización y reinserción, DDR: Una introducción para Colombia*. Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 13, 1-88. [En línea]. Disponible en

- <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13498/2/Cuaderno%20An%C3%A1lisis%20DDR.pdf>
- Montaño, L. (2011). *Método Hermenéutico*. Recuperado el 15 de Julio de 2016 de <http://lorefilosofia.aprenderapensar.net/2011/10/08/metodo-hermeneutico/>
- Montero, J. y Salazar, Y. (2011). *La reinserción laboral tras el cierre de minas: una vía para lograr el desarrollo sustentable en la minería*. [En línea]. Recuperado de: <http://revista.ismm.edu.cu/index.php/revistamg/article/viewFile/265/pdf>
- Nikitin, P. (1998). *Economía Política*. Traducido por L. Vládov. Bogotá: Colombia. 3R Editores.
- Nussio, E. (2009). Reincidir o no. *Revista pensamiento jurídico*. [En línea], 26, 213-235. Septiembre - Diciembre. Fecha de consulta: 10 de marzo de 2016. Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/peju/article/view/36565>
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (SF). *Entérese del proceso de paz*. [En línea]. Recuperado de: [http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/herramientas/documentos-ypublicaciones/Documents/Enterese\\_del\\_proceso\\_de\\_paz\\_version\\_imprimible.pdf](http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/herramientas/documentos-ypublicaciones/Documents/Enterese_del_proceso_de_paz_version_imprimible.pdf).
- Oficina Internacional del Trabajo. (2006). *Mejora de los conocimientos y las competencias para la empleabilidad*. Fecha de consulta: 22 de junio de 2016. Recuperado de: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/esp-2.pdf>
- Organización Corona (2016). *Informe de Sostenibilidad Año 2015*. Material Impreso.
- Organización de las Naciones Unidas, (1948). *Declaración universal de los derechos humanos*. Artículo 23, numeral 1. [En línea]. Fecha de consulta: 10 de marzo de 2016. Recuperado de: <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), (1948). *Desarme, desmovilización y reintegración*. [En Línea]. Fecha de consulta: 11 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://www.un.org/es/peacekeeping/issues/ddr.shtml>
- Peña, G. (2014). *Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia*. Cuaderno de administración y organizaciones, 27 (48): 67-96, Enero-Junio. Fecha de consulta: 10 de marzo de 2016. Recuperado de: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/usuario/sierra/Construcci%C3%B3nde%20la%20paz/Multinacionales%20y%20responsabilidad%20social%20empresarial%20en%20la%20construcci%C3%B3nde%20paz%20en%20Colombia.pdf>. Fecha 15 de marzo de 2016.

- Peña, G., Cañoto, Y. y Santalla, Z. (2006). *Una Introducción a la psicología*. Venezuela: Caracas. Ed. Publicaciones U.C.A.B.
- Perfil Corporativo Organización Corona. (2016, 5 de abril). Bogotá: Colombia. Recuperado de: <http://www.corona.co/nuestra-empresa/quienes-somos/perfil-corporativo>
- Piacente, T. (2009). *Instrumentos de evaluación psicológica no tipificados: Observación, entrevista y encuesta*. Universidad Nacional de la Plata: Argentina. Recuperado de: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbm91bnRyZXZpc3RhZm9jYWxpemFkYXxneDo3NTk4ODQ1YTQwYjcwZjZm>
- Rendón, M. (2008). *Elementos a tener en cuenta para consideraciones éticas en investigaciones con pacientes humanos*. Universidad Santo Tomás. Facultad de Psicología.
- Rentería, E. y Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Revista Universitas Psychologica*. 7 (2): 319-334, Mayo – Agosto. [En línea]. Recuperado de: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/319>
- Rodríguez, Díaz, Fuertes. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: España. Ed. UOC.
- Roldán, L. (2013). *La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: Auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia*. No. 10, 107-123. [En línea]. Enero - diciembre. Fecha de consulta: 23 de abril del 2016. Disponible en: <http://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/4350738/6+la+inclusi%C3%B3n+laboral+107-124.pdf/6570fa55-76cb-4c55-8f37-06f5bf6764cb>
- Sabino, C. (2000). El proceso de investigación. Bogotá: Colombia. Ed. Panamericana.
- Sánchez, Herrero y Hortiguella. (2013). *Organización Empresarial y de Recursos Humanos*. España: Ed. Paraninfo.
- Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia Social de las Organizaciones: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la Responsabilidad Social*. Ed. Paidós. Madrid: España.
- Schvarstein, L. (2002). *Psicología Social de las Organizaciones*. Ed. Paidós. Madrid: España.
- Valencia, G. (2007). Reconstrucción analítica del proceso de desarme, desmovilización y reinserción de las Autodefensas Unidas de Colombia. *Revista Perfil de Coyuntura Económica*. 17, 147-191.



## ANEXOS

### Anexo No. 1

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Como parte de un proyecto de investigación sobre **Reinserción Laboral de Población Desmovilizada**, desarrollado en la Universidad Piloto de Colombia, es necesario la recolección de información a través de entrevista dirigida a colaboradores de la Organización Corona de diferentes niveles y cargos, con el fin de identificar cuáles son o podrían ser las prácticas e iniciativas sobre el proceso de Reinserción Laboral de Población Desmovilizada como práctica de Responsabilidad Social Empresarial de la compañía.

Este proyecto de investigación se desarrolla como parte del proceso de formación y está dirigido por el docente, Yair González Sánchez. Al presentar esta entrevista, usted **no será expuesto** a ningún tipo de riesgo biológico, psicológico o social. Toda la información que usted proporcione en el instrumento **es de carácter anónimo y se mantendrá de manera CONFIDENCIAL**.

Yo, \_\_\_\_\_  
e identificado con el documento de identidad N° \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, declaro haber leído y entendido completamente la información que me proporcionan los entrevistadores.

A partir de esto, conozco claramente el objetivo general de la entrevista, el procedimiento que se desarrollará y los posibles riesgos que se derivan de mi participación en la misma. Además, conozco que puedo suspender mi participación en ella en cualquier momento sin necesidad de otorgar explicaciones a los entrevistadores. Así mismo, declaro que la participación en esta entrevista es voluntaria y libre de cualquier imposición o presión por cualquier persona natural o jurídica, de igual forma, declaro que la participación en esta investigación no me generará ningún beneficio económico.

Dado lo anterior, autorizo a los investigadores a utilizar la información que proporcioné en la entrevista con propósitos investigativos, y que los resultados aparezcan en conjunto con los demás en posibles presentaciones o publicaciones siempre y cuando se mantenga el anonimato.

En constancia firmo este documento a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2016.

**Firma:**

**Nombre:**

**CC No:**

**Anexo No. 2****GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA****Categoría 1: RSE y Práctica Desmovilizados - Corona**

- ¿Cuál es su punto de vista frente a la reinserción laboral y los desmovilizados en nuestro país?
- ¿De qué forma visualiza que el proceso de reinserción laboral puede afectar o incidir sobre las organizaciones en Colombia?
- ¿Cómo se imaginaría que, desde la RSE y sostenibilidad Corona se podría involucrar con este proceso en materia laboral para los desmovilizados?
- ¿Qué áreas de la compañía esperaba que estén involucradas para llevar a cabo este proceso?
- ¿Qué aspectos siente que se deben trabajar o movilizar al interior de la compañía para que sea exitoso?
- Si usted fuera accionista de la junta directiva de la compañía y se está revisando este tema ¿qué opinión tendría para promover la RSE y cómo cuidaría a su vez, los intereses de la misma?
- ¿Cuáles considera serían las principales ventajas y desventajas de incluir y adoptar esta política al interior de Corona?

**Categoría 2: Adaptabilidad y Marco RL - Corona**

- Pensándolo un poco más general y global, ¿de qué forma piensa usted que se puede garantizar el éxito a estas personas durante el proceso de reinserción, como individuos y piezas clave de la sociedad?
- ¿Qué pensaría si se enterase que un compañero de área, par o subalterno perteneció a algún grupo al margen de la ley?
- En caso hipotético que usted fuera la persona que se reincorpora a la vida civil y tiene una oportunidad laboral, ¿qué esperaría de la sociedad que lo recibe?
- En este mismo caso, pero en Corona, ¿qué esperaría de la compañía, su jefe y equipo de trabajo?

- Conociendo la importancia que tiene el clima laboral para la compañía y pensando en el personal actual de la misma y sus equipos de trabajo, ¿qué situaciones imagina que se pueden presentar al recibir a alguna persona desmovilizada?
- ¿Qué otra acción / acciones piensa que se pueden implementar en Corona aparte de la inclusión laboral para contribuir con los planes de reintegración social del Estado?
- ¿Desde su postura, cuál considera que puede ser su principal aporte o participación en el proceso?

### **Categoría 3: Plan de Acción y Corona - DDR**

- Desde la organización, ¿cómo cree que se puede generar igualdad de oportunidades para acceder a un trabajo digno que no discrimine?
- ¿Qué estrategias pensaría que la organización puede utilizar para hacer parte de este proceso, teniendo en cuenta su escala de valores y principios?
- ¿Cómo supone que debe tratarse al interior de la compañía el criterio de confidencialidad de la información, para garantizar que estas personas no sean discriminadas por otros?
- ¿Desde su opinión, qué actores de la compañía son cruciales en el involucramiento de este proceso para garantizar oportunidades laborales en igualdad de condiciones?
- ¿Conoce alguna práctica al interior de la compañía que tenga en cuenta algo de este proceso?
- ¿Qué tipo de acompañamiento considera que estas personas deben tener para lograr un adecuado proceso de ajuste y adaptación a la compañía y su cultura?
- Finalmente, ¿cuál es la formación y preparación que debería recibir o adquirir el personal de la compañía para que este proceso tenga éxito?



**Anexo No. 3****TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA No. 1**

**Nombre del Entrevistado:** Pedro\* (Seudónimo utilizado para cambiar el nombre del entrevistado, buscando proteger su identidad).

**Nivel del Cargo del Entrevistado:** Administrativo.

**PEDRO:** Bueno soy Pedro, jefe de gestión humana para el área manufactura de Colcerámica de la organización Corona, llevo 16 años en la organización, con funciones principales en los temas de desarrollo del talento del equipo de manufactura y gestión de las relaciones laborales del equipo de manufactura como ejes centrales con todo el desglose en las actividades de gestión humana que estos dos frentes tienen.

**ENTREVISTADOR 1 (Vivian Castañeda Pineda):** La primera pregunta que te queremos hacer inicialmente es ¿cuál es tu punto de vista con todo el tema que se viene trabajando actualmente con la firma y el acuerdo del tratado de paz, sobre la reinserción laboral y los desmovilizados en nuestro país?, ¿Qué opinión tienes tú?

**PEDRO:** Yo creo que ese es un reto para la sociedad en general, yo lo veo como un reto todavía con muchos grises, eh, pero es un reto (silencio), cuando digo es un reto de la sociedad en general incluyo a ese grupo de personas que hoy están en un proceso de desmovilización que en algún momento estarán sentados acá al lado de nosotros, o siendo vecinos de nuestras casas, y digo que es un reto porque no sé si ustedes que están estudiando el tema han leído mucho sobre esto y se ha encontrado que los principales inconvenientes en ese proceso de reinserción y el caso Argentino es uno de los casos que (ehh, ehh), muestran como después de la dictadura todas esas personas que estaban presos se reincorporaron a la vida civil y a la vida laboral, y era el grupo más difícil de trabajo era ese grupo, porque precisamente ese grupo hacia juicios de que a sociedad los iba a rechazar y no toda la sociedad tenía esa posición, entonces digamos que ese es el reto integral del grupo de personas que se van a reinsertar, es un reto de las organizaciones como nosotros, es un reto que tiene el estado de formular políticas para facilitar esta reinserción, que yo creo que es como el ente articulador entre todas las estrategias que surjan alrededor, reto

de las empresas que como nosotros, podemos pensar, hemos pensado en algún momento vincular a este tipo de personas, entonces, mi visión general es como, como, el gran reto que tenemos, y como nosotros en un tiempo cercano vamos a desarrollar un trabajo integrado con organizaciones sociales, con ONG, con el estado mismo, para facilitar el proceso de reinserción ya que esta organización es una organización que para nada ha estado alejada de lo que sucede en el país y este tema de, de, de, de, el proceso de paz lo vemos como una realizada en la que nos vamos a ver inmersos querámoslo o no en cualquier momento nos va a llegar la hoja de vida de alguien eh, eh con, con, con un pasado alguno puede ser un pasado con una vida en el monte o el otro con una vida en una universidad acá, o el otro con una vida en una universidad con un pasado en el monte también, entonces en algún momento nos vamos a ver en la decisión de que vamos a hacer en ese momento, entonces creo que lo veo como un reto, en este momento...

**ENTREVISTADOR 1:** Y teniendo en cuenta eso que nos dices con las organizaciones ¿Cómo crees o como sientes que ese reto puede incidir o afectar a una organización como corona?

**PEDRO:** yo creo que en general todas las organizaciones se ven afectas positiva y negativamente, pero no hablemos de positivo o negativo, yo creo que ehh, las organizaciones debemos estar preparadas con una estructura y una fundamentación en las políticas internas, articuladas con las políticas del estado para facilitar el proceso, creo que ninguna organización en Colombia y por supuesto no la nuestra va a ser ajena al proceso, ehh, entonces lo que debemos hacer es ajustar las políticas ir mirando como experiencias que ya hemos tenido no con el ejercicio pues de la población desmovilizada o de grupos al margen de la ley, sino con otros diferentes grupos poblacionales que también son minorías o con capacidades diferentes que los hemos incluido entonces como aprovechar las capacidades que hemos desarrollado para articularlas con esa nueva realidad.

Entonces tenemos es que trabajar es desarrollando mirar como las practicas que tenemos hoy, debemos ir ajustándolas, para ponerles un ejemplo, nosotros en nuestro proceso de selección, y de pronto respondo preguntas de más adelante, en nuestro proceso de selección tenemos una política de seguridad y nos dice que personas son perfil A y perfil B, y si una persona tuvo por ejemplo una falta de transito hace 2 años y no ha resuelto el tema nos aparece como perfil B, entonces en

ese momento tenemos que en ese momento sentarnos a repensar el tema obviamente si nosotros miramos como maneja la oficina de integración social de la presidencia de la república pues, manejan una gente en donde el pasado no existe, eh, pero de alguna manera al incluir las empresas a esta nueva mecánica, eh, las empresas tendrían que tener supongo yo, pues sabemos cómo lo van a manejar no sé cómo lo van a manejar, algún grado de información de quien va a llegar y cómo va a llegar la información, entonces tenemos que variar nuestras políticas esa es la primera acción, es prepararnos con lo básico para recibirlos y que es lo básico para nosotros que las políticas nuestras no sean discriminatorias desde la selección, preparar a ese grupo de personas de personas que llegue aquí, y preparar a las personas aquí que los vamos a recibir, y de esa preparación no estoy solo hablando de la formación técnica en la que muy seguramente lo haremos, digamos que la organización ha hecho pinos y tiene esto en la cabeza, pero que ya exista una estrategia definida aún no. Eh, pero yo supongo que lo haremos articulados con entidades con el SENA, por ejemplo que ya está desarrollando una estrategia clarísima para trabajar pues realmente son personas que han estado en el campo que no tienen una formación eh, que responda pues a los perfiles o a las necesidades que tenemos eh, una empresa como la nuestra que trabaja que por ejemplo trabaja en cerámica, pues también difícilmente encuentra en el mercado una persona que trabaje para operar una trilogía cerámica, lo cual facilitaría un poquito el proceso pienso yo pues no requerimos una formación especializada pero si yo creo a través de otra manera de prepararlos es facilitar esas redes de trabajo con ONG, con la, con la, con el SENA por ejemplo, con la organización o con los entes que en el estado están trabajando el tema para ir mirando como entre todos vamos articulando de manera que una persona se reincorpore a la vida civil, una persona recibe una capacitación, esa capacitación es presentada a las empresas de acuerdo a los perfiles, porque mi posición particular al respecto es que por facilitar el proceso las empresas no deberían cambiar sus perfiles, pues eh, necesitamos una persona que sea bachiller y más en esta organización que hemos declarado que todos los empleados son mínimo bachilleres pues una persona que llegue a esta posición deber llegar a cumplir con los mismos requisitos pues así como puede ser discriminatorio para ellos también puede ser discriminatorio para los demás, yo pienso que hay que quedar en las mismas condiciones es como, como, la preparación que yo pensaría.

**ENTREVISTADOR 2 (Nelson Beltrán Parada):** Viendo toda esta parte, ¿qué áreas de la compañía pueden estar involucradas en todo este proceso de incorporación laboral?

**PEDRO:** yo lo veo en dos fases, digamos que en una primera fase el área de responsabilidad social, el área de gestión humana, el área de relaciones laborales me parece importante, ya mencione gestión humana y eventualmente el área en nuestra organización que se llama, eh, eh, el área legal, me parece que también la empresa más allá de las relaciones laborales, tiene también que, que, manejar , o, o, o, mostrar una posición hay, en primera fase esa que son las personas que garantizamos como el área de selección, contratación y de más y en una segunda estancia a las áreas que van a recibir a las personas en posibles puestos, en posibles situaciones, sin hay una persona que van a cubrir una posición, yo soy de las personas que pienso que en el equipo, uno podría, no se finamente como valla a ser va a llegar una persona y debemos garantizar una confidencialidad o habrá personas que en algún momento en su relación de confianza con los compañeros les vallan a decir mira yo, yo, pues antes de trabajar acá yo estuve desmovilizado ahora estoy bien y en ese momento puede pasar algo, años después, entonces yo pienso que en esa fase posterior si hay que realizar unos trabajos en general que son trabajos que no solo debe realizar esta empresa en general sino que todo ciudadano colombiano hoy, de saber que va a estar sentado en el Transmilenio, al lado de una persona que probablemente pueda ser reinsertada o vecino, o ser proveedor o cliente de alguien que haya tenido pues ese pasado que no es ni bueno ni malo es simplemente lo paso, entonces yo pienso que sería una segunda fase, pero en general yo pienso que hay que crear esas bases y políticas para garantizar esa buena inclusión.

**ENTREVISTADOR 1:** Pedro, si tu fueras accionista de la junta de acción de Corona y en ese momento se estuviera revisando ese tema, teniendo en cuenta que lo que buscamos hoy en día es promover la responsabilidad social empresarial y que sea más fuerte ¿Cómo cuidarías a la vez también los intereses de la compañía?

**PEDRO:** yo creo que hay un tema claro y es el eh, eh, la declaración que hemos hecho en esta organización de que trabajamos en la triple cuenta, la garantía y el balance entre lo económico, lo social y lo ambiental, y tendría también en cuenta una entidad de la organización Corona que no hace parte de las empresas productivas de la organización que es a fundación Corona, con qué sentido, para que uno de esos programas que realiza la fundación corona pueda ser incluso el

camino para que ese grupo de personas que se van a reinsertar puedan incorporarse fácilmente a la vida laboral.

Nosotros tenemos a través de la fundación unos proyectos de emprendimiento maravillosos que se realizan con jóvenes de población vulnerable y yo creo que también podría ser un camino para facilitar el ejercicio, hay un tema adicional que como accionista pediría tener empresas tengan atención para ese tema y es no por facilitar la reinserción de personas vayamos a desbordar los headcount y los costos, digamos si nosotros tenemos en este momento como Colcerámica, 4900 empleados, pues son 4900 los que necesitamos entonces como garantizar ese equilibrio para que la gestión económica de la compañía no se vea afectada por facilitar un proceso, pero por otro lado mirándolo desde la perspectiva ambiental, lograr el equilibrio, entonces a través también de la fundación social puedan convertirse, nosotros tenemos por ejemplo nosotros tenemos muchas maquilas, nosotros en algunas de nuestras planta tenemos muchos extra. Trabajadores que trabajan ensamblando grifería, haciendo grifería en sus casas, entonces uno también incluso podría desarrollar programas con ellos para que ellos fueran maquiladores y sin afectar el headcount nos pudieran apoyar son muchos los frentes en los que podrían desempeñarse, no solo directo como trabajadores de la compañía sino como personas que hacen parte de nuestro grupo de proveedores, incorporándose en nuestra cadena productiva en general, conductores y son muchos los oficios que se puedan hacer, que está en la cadena productiva, no solamente con un contrato laboral de la compañía.

**ENTREVISTADOR 1:** y teniendo en cuenta que al principio nos contabas un poco de esos posibles riesgos de manera concreta ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que puede traer este proceso?

**PEDRO:** puedo parecer demasiado optimista pero para mí las desventajas son pocas, yo creo que ehh, cada proceso de selección de esta compañía es una lotería, ehh, y así una persona tenga una historia que para nosotros sea segura que no tenga un pasado al margen de la ley, podemos tener desafíos con esta persona aquí adentro, y puede como en todas las organizaciones nosotros podemos tener casos de personas que abusando de su posición pueden hacer un uso indebido de los recursos, robar a la compañía, cosas como esas, marca los indicios del ser humano independientemente de su pasado, entonces en esa posición son más los beneficios y los

beneficios para mí son, no tanto para la compañía como para el país y la sociedad, de facilitarle a un grupo de personas que por las razones que sea, estuvieron durante algunos años en grupos al margen de la ley, podamos mostrarles a esas personas que en el marco de la ley, podemos también ciertas metas, no solo en el campo político sino en el campo laboral, bueno en general en todos los campos que sea posible una vida fuera de la selva, ehh, y yo creo que ese es el mayor reto, lograr que lo que ellos porqué no es fácil, pues creo que no es fácil para nosotros, porque creamos todos los amortiguadores para que la tarea sea fácil de recibirlos, pero sí de parte de ellos no solamente la voluntad ni el deseo, sino también las ganas de pasar a esta sociedad, no solo que se pasó a las FARC o al ELN, no es fácil por ese tema y hay la oficina de la presidencia de la república que maneja todo ese tema también tiene un reto importante para garantizar, entonces ir incorporando estas personas.

Entonces yo lo veo más positivo, puedo ver algunos retos relacionados con los juicios que tenemos hacia estas personas y cosas que van más allá incluso de las políticas que nosotros tenemos, por ejemplo si en gestión humana nosotros sabemos que nos llegó un grupo de 20, nosotros mismos incluido yo pues que soy un convencido de esos procesos los vamos a mirar diferente y yo creo que la clave es garantizar la igualdad, porque eso es lo que nos han estado pidiendo toda la vida y lo que nosotros buscamos también, entonces en la medida que nosotros nos tratemos de igual manera como a todos, ehh, ehh, pues el tema va a ser exitoso, que dejemos los miedos a un lado porque es que el tema de los miedos, yo me imagino por ejemplo el día que alguien de gestión humana tenga que hacer un proceso disciplinario que suspenda una semana o dos semanas a una persona, entonces yo me imagino que en alguna cabeza de alguien de gestión humana, en este momento está pasando por la mía que el señor se ha sentido mal, entonces que como el señor está acostumbrado a que cuando alguien piensa diferente a lo que está pensando el entonces le dispara y lo mata, entonces que va a pasar conmigo, uno puede sentir hasta miedo, hoy nos pasa en condiciones normales, entonces yo creo que es ir soltando esas cosas e ir desmitificando el proceso, es un proceso que nos va a tomar tiempo, pues no va a pasar mañana, es un proceso que va a tomar mucho tiempo y por eso el trabajo integrado, para garantizar que las oficinas de reinserción de la presidencia de la república, que el SENA, todas las personas van a pasar por un proceso y yo creo que van a estar tocando el ser de estas personas y también el de

nosotros, yo creo que algo que no sería bueno es pensar que solo ellos son los que necesitan ese trabajo sino, nosotros también.

**ENTREVISTADOR 2:** desde este punto de vista toda esta parte, ¿cómo actuaría usted o que sentiría usted si se enterara que su compañero o una persona par a su puesto de trabajo fuera desmovilizado o reinsertado?

**PEDRO :** yo pensaría que mucho duro, como una persona que con ese pasado ha logrado tener una posición en una organización, haciéndolo bien, lo primero que pensaría sería eso, por algunas razones de mi vida he estado conectado con personas que han sido reinsertadas y esas experiencias para mi han sido positivas, ehh, me han enseñado mucho entonces creo que yo las vería positivamente, yo lo vería positivo, ya lo pensaría con cualquier colaborador, que independientemente de su historia por eso yo pienso que deben estar iguales, si buscamos igualdades, tratémonos igual tanto en las políticas si facilitar el ingreso cumplen el perfil perfecto de pronto la organización hará una declaración de darle prioridad así como le damos prioridad al talento interno también en algún momento dirá, alguna de las personas que hace esta declaración antes de que se dé el proceso de paz, hace algunos 10 años cuando se hablaba pues también de estos procesos como siempre se ha hablado del tema en esta organización algún presidente hablaba un porcentaje nuestros colaboradores serán personal desmovilizado, no me acuerdo el porcentaje pero eso fue hace 10 años no estábamos en el punto en el que estamos hoy en día, estamos un punto de no retorno que nos obliga a hacerlo más, entonces para mí sería un trato igualitario y de pronto si políticas que permitan que esto se dé como la definición que yo cabo de dar porcentaje de cada dos cargos uno de cada tres cargos uno porque tampoco se trata de facilitar el trabajo de no sé 1000, 10000, 12000, no sé en ese dominio sin saber cuántos son y no dejar a otros sin trabajo que siempre que han estado en concordancia con la ley como es también garantizar el balance..

**ENTREVISTADOR 2:** desde el punto de vista hipotético que fuera Pedro un reinsertado de los grupos armados, ¿qué esperaría de la sociedad y de la compañía?

**PEDRO:** yo esperarí no ser discriminado yo esperarí ser recibido sin juicios, yo esperarí que se me facilitaran las cosas, y que todas las cosas y no todas las cosas me fuesen dadas, me explico, porque a veces puede pasar y es lo que sucede con las minorías o con lo que hemos decidido llamar minorías tiene que haber una curul para las negritudes, tiene que haber una curul para indígenas, tiene que haber una curul para los ... y yo me pongo a pensar si hoy en día, si eso mismo no es exclusión si ellos no piden que sean tratados diferente ser tratados como el resto de la gente, entonces lo que yo pediría trátPedroe igual que los demás, y dePedroe las mismas oportunidades que dan a los demás, y que yo me encargo del resto, obviamente el estado tiene una responsabilidad importante en facilitar que yo me pueda formar porque yo no tengo ni idea como es la vida allá en la selva, yo no tengo ni ideas si a uno le pagan o no, no estoy seguro si la gente ahorra o no ahorra plata si la gente no está afiliada a temas de pensión pero el cuento es que si una persona va a llegar a formarse, va a estudiar el bachillerato o hace una carrera técnica, es decir que el estado tendría que garantizar que no tenga un costo o que las empresas tengamos que aportar para que eso se dé, no sé cómo va a funcionar eso al final, yo esperarí que nos facilitaran acceso porque si yo he estado 10 o 15 años al margen de la ley no tengo dinero y para poder trabajar tengo que ser bachiller por lo menos pues tengo que volverme a sentar en un colegio y tengo que pagar y si no puedo hacerlo entonces como lo hago, muy seguramente no será en un colegio norma, o digo normal pues para no sentar a un muchacho con los niños, debe haber intervención del estado entonces yo pediría igualdad, sería lo que pediría desde ese otro lado.

**ENTREVISTADOR 2:** ya a nivel de trabajo e interno, ¿qué esperarí de sus jefes, compañeros?

**PEDRO:** un trato digno, y yo creo que también es un reto, volviéndome a pasar al otro lado, es un reto también para nosotros como, pensemos en un escenario que gestión humana sabe de las personas que están ingresando a la organización, alguien lo tiene saber en la organización y nosotros vamos a trabajar en esa área y nos damos cuenta que el estilo de liderazgo de ese jefe no ayuda y es el jefe que grita, si me explico es el estilo de liderazgo que no facilita he, he que tengamos un clima laboral favorable que tengamos los resultados que esperamos yo creo que debemos trabajar, seguir fortaleciendo el liderazgo en la organización, para facilitar eso, que sea un estilo más abierto, porque van a llegar personas pensando diferente van a ver la vida diferente



y de pronto pueden ser hasta más juiciosos que nosotros mismos, he son personas que han tenido que pararse 12 horas frente a un árbol mirando si hay alguien hay si no les pasara alguna cosa aquí les tenemos que demostrar que no hay consecuencias tan serias como un cence8jo de guerra pero que si otras consecuencias como una suspensión o una terminación del contrato ellos están en una margen como si estuviéramos todos militares y el esquema militar es supremamente rígido, pueden ser hasta personas interesantes.

**ENTREVISTADOR 1:** Tu mencionabas algo importante y es el clima laboral... teniendo en cuenta que es uno de los aspectos más importantes queremos saber qué opiniones tienes frente a posibles situaciones que se puedan presentar con este proceso.

**PEDRO :** Yo creo que si en los procesos o como la gente ha visualizado los procesos ya decimos no hay nada escrito que diga ya el proceso va a ser así, en los que está planteando el SENA que yo he hecho como unas aproximaciones a definir cuál va a ser su estrategia he, y por algunas cosas que conozco de esos procesos de reinserción, esos procesos de se manejan completamente con una entidad secreta llega Pedro Pérez y no sabemos su pasado y en ese sentido creemos que al llegar a incorporarse en un equipo de trabajo y meterse en la dinámica de un equipo de trabajo yo creo q el impacto en el clima y como ya sabemos tres de las cuartas partes del clima las genera el estilo de liderazgo del jefe, he, y de pronto en el proceso de camaradería pueden pasar cosas, digamos, como en esta organización miramos el tema de camaradería ahí se pueden manejar ciertas cosas porque me imagino personas prevenidas con las cosas que pasan, incluso dificultades de comunicación lo que nosotros vemos la comunicaciones, yo creo que se puede hacer un trabajo en ese aspecto de camaradería, también podrían haber algunos aspectos a tener en cuenta. Todo es especulación.

**ENTREVISTADOR 1:** En la primera parte de la entrevista tú nos contabas algunas acciones que podría implementar la compañía dentro de su cadena productiva, de pronto tú has pensado en algunas otras en las que nosotros podamos generar procesos de paz para la reintegración de estas personas.

**PEDRO** Yo lo veo en esos dos caminos que ya les había mencionado, uno en el de la incorporación en la vida laboral con contrato con las compañías de la organización, y el otro

camino es a través de la fundación corona en la formación en emprendimiento para que ellos también generen sus propios mecanismos para que ellos estén involucrados en la cadena productiva de la organización.

**ENTREVISTADOR 1:** Es decir, ¿de manera independiente, pero prestando un servicio para la organización?

**PEDRO:** O sea nosotros por ejemplo le pedimos la dotación a la empresa X y tenemos que fabricar como 7000 uniformes cada tres meses. Yo no sé cuánto debe costar eso, pero debe costar algo, que tal que ya no lo hiciéramos con esa empresa sino que capacitáramos a un grupo de mujeres en manejo de maquina plana y en que construyeran una empresa para que nos fabriquen a nosotros los uniformes, yo creo que esa también es una manera de reincorporar laboralmente veo fundamentalmente en esos dos ejes, como maquilador y en alguno de nuestros procesos internos también como en grifería y decorados y complementos que es en donde tenemos maquilas en donde las personas pueden hacer un mosaico en su casa con un diseño preestablecido, armar una grifería en su casa, pulir las piezas en su casa y como ya te digo en las actividades y servicio propios de la organización.

**ENTREVISTADOR 1:** como jefe de gestión humana de manufactura, ¿cuál consideras que podría ser tu principal aporte a este proceso?

**PEDRO:** Yo creo que participar en la construcción y la redefinición de las políticas para redefinir el proceso de reinserción en la compañía, desde el proceso de vinculación hasta repensar los modelos de formación, una persona que no ha pasado por una escuela, será que tiene el mismo esquema de aprendizaje de una persona que si lo ha hecho o que ya lleva, en esta compañía tenemos un promedio de permanecía importante que es de 16 años más o menos 15. Algo que puede ser el mismo promedio de una persona que está afuera en el monte entonces nosotros aquí hemos desarrollado un modelo de formación he que no estoy seguro que ese modelo de formación sea el mismo, en la redefinición de esos modelos de formación, en el repensar el tema de los beneficios, he, ese tema también debe repensarse ¿será que una persona si tiene los mismos intereses de una persona que esta acá? ¿considerada que un auxilio educativo le genera valor?

Que tenga un seguro de vida, cuando siempre su único seguro fue su fusil, entonces yo creo que todas las organizaciones también deben repensar todos sus esquemas de beneficios he, extralegales, para garantizar que podamos retener a esas personas, creo que el reto grande es que una persona reincorporada a la vida civil y laboral se mantenga en la vida laboral y la retribución tiene que ser diferente en especial para ese grupo de personas.

**ENTREVISTADOR 2:** Desde la organización usted ¿cree que se puede llegar a un trato digno y a una igualdad de condiciones para estas personas?

**PEDRO:** Esta organización es una organización, de hecho en una declaración de hace muchos años de como concebimos a las personas y la gente para esta organización es el eje fundamental es el eje de todo nuestro trabajo y hemos concebido que el trato, hace muchos años había una declaración que era el AEU de gestión humana, y la A, significa administración humanística, el hombre es el centro de nosotros y todo lo que nosotros realizamos, procedimientos procesos todo los realizamos en torno al ser humano, nos importa la gente y el tema de trato para nosotros es fundamental, nosotros aquí hemos realizado terminaciones de contrato con jefes que no facilitan el trato digno con nuestros colaboradores porque queremos facilitar esa declaración que hemos hecho, obviamente puede haber desviaciones y la idea del trabajo de gestión humana es ese estar en el marco de declaráosles que hemos realizado.

**ENTREVISTADOR 1:** y desde tu formación que actores de la compañía consideras son importantes o cruciales su involucramiento en este proceso... a parte del área de gestión humana.

**PEDRO:** yo ya te había mencionado algo el área de RSE, el área de relaciones laborales, el área legal de la compañía, gestión humana y ya.

**ENTREVISTADOR 1:** ¿Consideras que esos son los principales, o de pronto hay una persona puntual que también consideres deba estar?

**PEDRO:** silencio... cuando dices persona puntual...

**ENTREVISTADOR 1:** si de pronto una persona que tu consideres muy importante que se ponga la camiseta, que copie este tema porque sin esta persona no tendría sentido, no sé...

**PEDRO:** yo creo que el día que los señores de gestión humana, relaciones laborales, el área legal, todas esas personas estén pensando en el tema, es porque hay una declaración de los accionistas y una declaración de los presidentes de la organización, sin eso no creo que tenga sentido logarlo, que eso que está trabajando un grupo de personas, se ven las personas que están empezando a trabajar en eso, no tienen el aval de los socios de esta compañía, ni del presidente, no tiene n sentido desarrollar eso, entonces yo creo que de primerizo ellos y si ellos no están involucrados es deber del equipo de personas demostrarles a ellos que esa compañía no puede estar ajena a un proceso como el que estamos viviendo y la importancia que tiene y el impacto positivo que puede tener en la sociedad.

**ENTREVISTADOR 2:** Pedro, ¿conoces una práctica al interior de la compañía que tenga en cuenta este proceso?

**PEDRO:** Yo conozco digamos procesos de reinserción laboral, personas que hayan estado al margen de la ley no conozco pero si otro tipo de personas que son minorías y que también lo manejamos como proceso de reintegración, por ejemplo nosotros trabajamos con personas con discapacidad auditiva que trabajan en una operación de tránsito y transporte he, tenemos algunas personas que tienen algún tipo de limitación, que están haciendo maquilas en Funza, y en la planta de decorados, entonces también son personas que en este caso por una limitación física o una capacidad diferente relacionada no directamente con el trabajo nos están prestando una tarea y un servicio pues desarrollando unas tareas que desde mi punto de vista son ejemplos de la reinserción que hemos tenido, que hace 10 años era solo un pensar.

**ENTREVISTADOR 1:** Al principio tu nos mencionabas que considerabas importante lograr un adecuado ajuste en la adaptación de estas personas a la cultura que llegarían hipotéticamente a la compañía, ¿qué tipo de acompañamientos consideras que debe ser importante?

**PEDRO :**Lo que se debe hacer es repensar el ejercicio en red que tenemos las empresas hoy en día, yo soy de las personas que pienso que debemos incorporar a personas sociólogas al área de gestión humana y pues de hecho ya están, pero no todas las organizaciones lo pueden ver de esa manera lo que yo pienso es que se debe trabajar en red con las entidades, que el estado haya definido para garantizar que el proceso sea efectivo y siento también que la responsabilidad no es solo de la empresa, he, entonces lo que yo considero que si deben garantizar las empresas, sector educativo SENA, la oficina de la precisamente que maneje ese tema en particular, que tengan que ver en el caso de desmovilización reinsertados, las empresas mismas deben articular y formar un proyecto como tal para garantizar que el proyecto como tal, he, quizás en algunas organizaciones sea necesario incorporar sociólogos, trabajadores sociales, y más porque estamos en un mundo de la gestión humana muy del lado del psicólogo, y de otras carreras afines ingeniería industrial y de más, en este momento algunos trabajadores sociales, pero creo que también tenemos que tener una mirada homologada, porque es diferente como mira la gestión humana un ingeniero a como la puede mirar un psicólogo, yo creo que es importante como homologar estas visiones si de pronto estas personas que han participado en estos procesos de esas entidades nos pueden ayudar a ver cosas que quizá no, no, estemos cumpliendo en ese momento del proceso, he,

**ENTREVISTADOR 2:** Y qué tipo de acompañamiento deben tener estas personas.

**PEDRO:** yo creo que todo un acompañamiento psicosocial.

**ENTREVISTADOR 1:** ¿y de pronto desde la preparación y la formación?

**PEDRO:** desde las formación y la preparación yo creo que lo primero es garantizar en información, que las personas cumplen con las habilidades que las organizaciones tienen, ósea que si una empresa necesita xyz, ahora la pregunta es debe formar una empresa o debe formarse en el SENA, por ejemplo, o debemos fórmalos conjuntamente para que esa xyz, deba ser aplicable a un proceso galvánico o metálico como lo es en el caso de la grifería creo que debe ser complementario en el proceso de formación, ya sabemos que debe tener en el plan de entrenamiento para desarrollar ..... eso ya lo tenemos mi pregunta seria es el ¿cómo?, ¿Cómo debemos hacerlo?, con este grupo de personas que no se para ellos, no se los juicios si ellos han

tenido contacto con un video Beam, o han durado tres horas mirando o se han parado frente a una máquina, porque un jefe le puede decir a otro, póngase la rueda y mirar como esmalta, pero no sé si la persona tenga la atención para hacerlo o no, yo creo que los retos son en el que y en el ¿Qué? Y en el ¿Cómo?, en formación, como podemos garantizar que la capacitación les permitan a ellos manejar el conocimiento de una mejor manera, ¿Qué?, no sé, creo también que en esa entidad del estado deben apoyar, el SENA en particular, La fuerza laboral técnica es muy valorada, se necesita mucho en las organizaciones hoy en día y además es más rápida que la profesional, entonces entendiendo que hay profesionales que van a estar en este proceso, pues ellos van a participar en otro momento en la organización, no necesariamente buscando empleo ..... pero yo creo que con el grupo de personas que puedan suplir para nosotros cargos operativos, es clave como gerenciar el cronograma de capacitación con ellos, con personas profesionales, el tema de la formación es hay como nosotros garantizamos la formación porque si algunos estudiaron muy seguramente no salieron el año pasado de la organización, y ya sino que salieron hace muchos años y se incorporaron después, entonces necesitaran actualizaciones y mirar que tienen que cambiar y hay gente que no conoce cómo funcionan esos aparatos todavía pues es difícil que se enfrenten a una maquina a un robot programando un PLC de un equipo, entonces también es un reto de las universidades irlos formando para actualizarlos, porque creo también que las empresas podemos facilitar la incorporación pero no debemos asumir acciones e los entes de educación que deben estar unidos en el proceso de formación.

**ENTREVISTADOR 1:** Muchas gracias Pedro.

**Anexo No. 4****TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA No. 2**

**Nombre del Entrevistado:** [Juan](#)\* (Seudónimo utilizado para cambiar el nombre del entrevistado, buscando proteger su identidad).

**Nivel del Cargo del Entrevistado:** Jefatura.

**JUAN:** Buenas tardes, mi nombre es Juan, trabajo en planta Madrid hace 30 años he cubierto diferentes áreas a través de ese tiempo de trabajo, actualmente me encuentro en el área de clasificación y empaque y de servicios que comprende lo que es cargue y secaderos, entrega de producto seco hacia esmaltadores, pulidores, cargue de hornos (ehh) y manejo personal desde pelaos desde 18, 19, 20 años hasta personal que tiene 35, 38 años de antigüedad trabajando con nosotros en la compañía.

**ENTREVISTADOR:** Juan, muchas gracias entonces vamos a empezar la entrevista ehh inicialmente queremos que tú nos cuentes de manera muy abierta muy puntual ¿qué piensas frente a la reinserción laboral y a los desmovilizados en nuestro país, qué opinión tienes tú?

**JUAN:** Bueno la paz es un algo que queremos pero que nadie quiere tener responsabilidad directa, como país y como persona nos toca a todos y es una oportunidad de proyecto de vida que le podemos dar a cualquier persona que quiera llegar con ánimos de tener la mejor calidad de vida para él, para su familia y para ser un mejor país.

**ENTREVISTADOR:** ¿Tú de qué forma visualizas que ese proceso de reinserción laboral puede como afectar o incidir en las organizaciones en Colombia a nivel general?

**JUAN:** Pues uno es el prejuicio que cada uno podemos tener de las personas que han cogido ese camino, no es fácil, habría que trabajar mucho, las organizaciones tendrían que preparar pues un terreno muy amplio y en general las leyes del país, pero es unos brazos abiertos que debemos tener hacia esas personas.

**ENTREVISTADOR:** ¿Y Tú como te imaginas que desde de pronto la Responsabilidad Social Empresarial y desde el área de sostenibilidad que tiene Corona, (ehh) nos podríamos involucrar en este proceso en materia laboral para los desmovilizados?

**JUAN:** En la organización no conozco el tema totalmente como viene pues esa apertura en esos momentos pues en que se dé, pero nosotros manejamos pues el respeto hacia las personas que es fundamental y es un pilar de la organización y el clima laboral que manejamos puede ser un buen ambiente de trabajo de una persona que viene de una situación difícil.

**ENTREVISTADOR:** mmm viéndolo un poco más a nivel general de toda la compañía ¿cuáles áreas consideras o esperarías de pronto desde lo que tú te imaginas que deben estar involucradas sí o sí en este proceso?

**JUAN:** Pues como tal el área de Gestión Humana, que es fundamental en dar la apertura en tratar de crear una buena conciencia en cada uno de nosotros, desde la persona pues de que esté en la portería hasta los mandos medios, superiores, y en general el piso de la planta al darle un buen recibimiento sin saber quiénes son pues.

**ENTREVISTADOR:** ¿O sea manejando un marco de confidencialidad?

**JUAN:** Marco de confidencialidad.



**ENTREVISTADOR:** ¿Qué aspectos sientes que la compañía debe trabajar al interior o movilizar para que en caso de que esto se dé sea exitoso, ¿qué es lo primero que piensas que debemos trabajar?

**JUAN:** Pues no sé en qué momento y en qué condiciones se daría, pero el marco debe ser de gente creo que menor de 30 años, que se les pueda cambiar el chip que tienen, que no es fácil y que con la confianza con que trabajamos nosotros y el cariño pues de la organización hacia la gente los podamos rescatar y trabajar para nosotros.

**ENTREVISTADOR:** Y ¿qué cosas sientes que como organización hoy debemos movilizar para que ellos lleguen y se logren adaptar, ¿qué nos tocaría trabajar al interior primero?

**JUAN:** No sabría decirte ahí como qué exactamente, pero si mucho en la parte de tolerancia, tolerancia básicamente.

**ENTREVISTADOR:** Ok. Te voy a poner una situación hipotética, vamos a decir que el día de hoy tú eres accionista de la Junta Directiva de la compañía, y precisamente estamos revisando este tema sobre la reinserción laboral, siendo accionista ¿Qué opinión tendrías para promover obviamente lo que se busca a nivel general que es tener RSE, pero también como cuidarías los intereses de la empresa?

**JUAN:** Como accionista sí debería tener un control y seguimiento de las personas que ingresan sin que la parte, y la base la conozca, pero que haya una o varias personas de la localidad que haya un seguimiento muy cercano.

**ENTREVISTADOR:** Y cuidando esa RSE ¿Cómo lo promoverías?

**JUAN:** ¿Eso se refiere a?

**ENTREVISTADOR:** RSE es lo que nosotros hablamos de la triple cuenta, que cuidamos la parte financiera, cuidamos la parte ambiental, pero también cuidamos a nuestra gente, eso para

Corona es RSE.... pero entonces, si tú fueras accionista buscado que eso se promueva ¿Cómo cuidarías también los intereses de la compañía? ¿Hay algo más que pienses que debemos tener en cuenta si fueras accionista, que cuidarías de pronto en ese nivel?

**JUAN:** Pues hay que cuidar la misma gente internamente, por pues hay temores de que en esos grupos se formen pues...pueden ser pequeñas bandas, algunas cosas que se dediquen pues a trabajar y hacer una doble actividad digamos pues que no buena para nosotros, entonces no solo cuidar la actividad interna sino la externa a la que se dedican como cuidar su entorno social; porque obviamente si comienzan haber problemas interna entre aquí entre los trabajadores la cosa se va a complicar bastante.

**ENTREVISTADOR:** ¿Cuáles consideras que podrían ser las principales ventajas y las desventajas que tendría que incluir y adoptar esta política al interior de Corona?

**JUAN:** Las desventajas empiezo por lo negativo, pueden ser un deterioro puede ser el clima laboral en la confianza en la tranquilidad, en lo positivo los más importante es rescatar personas, rescatar gente, rescatar familias, dar oportunidades dar crecimiento crear país.

**ENTREVISTADOR:** Si lo pensamos un poco más general y global (mmm) ¿Tú de qué forma piensas que se puede garantizar el éxito a estas personas durante el proceso de reinserción (ehh) como individuos y para que se sientan piezas claves de la sociedad? ¿Cómo te lo imaginas?

**JUAN:** Es un trabajo pues cambiar mentalidades, es de la parte de quitar temores e ideas de la cabeza de una persona es de lo más complejo que hay, el trabajo del gobierno en apalancar a estas personas hacia reinserción de las sociedades es una tarea compleja, tienen que hablar mucho las oportunidades que lo que se prometa se dé básicamente que el gobierno no pierda la credibilidad.

**ENTREVISTADOR:** Ok. Tú que pensarías si te enteraras que un compañero de área (ehh) pensándolo en otra situación hipotética (ehh) o un par o inclusive uno de tus subalternos (ehh) perteneció a algún grupo al margen de la ley ¿Qué opinión tendrías?

**JUAN:** Pues como opinión, como persona hay que rescatarlo, (ehh) no hay que tratarlo diferente a los otros, pero si darle pues estar un poco más en contacto con él, qué piensa, qué hace, (ehh) cómo se siente, cómo lo hacen sentir, porque es muy diferente como uno se sienta, a como lo hagan sentir.

**ENTREVISTADOR:** Y en ese mismo caso hipotético, pero si tú fueras la persona que se reincorpora a la vida civil y tienes una oportunidad laborar en esta empresa o cualquier otra del país, (ehh) ¿Qué esperarías de la sociedad que te recibe a nivel general?

**JUAN:** Lo primero es que mantendría reserva de mi pasado o de lo que hice anteriormente, y esperarías pues una vida diferente tranquila llena de oportunidad desde de cosas de aprender, porque en el monte pues uno está perdido de lo que es tecnología de todo lo que hay actualmente.

**ENTREVISTADOR:** Y en este mismo caso, pero en Corona, si fueras la persona que llega a nuestra compañía (ehh) y si fueras tú esa persona, ¿Qué esperarías de la compañía, de tu jefe de tus compañeros, del equipo de trabajo en general?

**JUAN:** Pues uno esperarías mucho, pero los temores son grandes, pero esperarías una buena acogida que no me discriminen que no me tengan temor y que me reciban como una persona que quiere crecer y cambiar la vida.

**ENTREVISTADOR:** Conociendo la importancia que tiene el clima laboral para Corona y pensando en el personal actual que tienes, que hay acá en esta compañía y en los equipos de trabajo, ¿Qué situaciones imaginas que se pueden presentar al recibir alguna persona desmovilizada? ¿Cuáles se te ocurren?

**JUAN:** Pues uno conoce las historias de vida de la gente que trabaja con nosotros indudablemente que algunos (ehh) la familia ha sido tocadas en algún momento por la violencia de algunos sectores del país y uno creería que en esas personas habría un poco más de resistencia, pero en general yo creería que habría un buen recibimiento, así como han trabajado con nosotros soldados profesionales y han trabajado bien y aún están.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué otra acción o acciones piensas que se pueden implementar en Corona aparte de la inclusión laboral para contribuir con esos planes de reintegración social del estado?

**JUAN:** Antes de la reinserción lo que se debe hacer, es si la organización sabe darles muchos talleres, (ehh) charlas, acompañamiento pues con psicólogos y ver qué quiere de la vida realmente para poder ubicarlos exitosamente.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué otra cosa se te ocurre que tocaría hacer?

**JUAN:** Pues como nivel organización, pues en la llegada debe ser lo más anónimo posible para ellos para que no queden como el que vea el que ahí llego tal, sino que sea como una persona común y corriente.

**ENTREVISTADOR:** ¿Juan, tú conoces de pronto prácticas que se estén haciendo en Corona sobre este tema, tienes algún conocimiento sobre eso?

**JUAN:** No, no tengo información.

**ENTREVISTADOR:** OK. Y pensando un poco en eso ¿qué otra cosa te imaginarías a parte de la inclusión laboral, de pronto otras posibilidades, o solo te imaginas la empleabilidad?

**JUAN:** Pues mi niña tú lo acabas de decir depende de la preparación que tenga (ehh) me atrevo pues a decir que el 80 si no es más de gente que escasamente tendrá un bachillerato y son los que a la larga van a tener menos oportunidades y el trabajo con ellos no lo visualizo tan fácil pues a una reinserción.

**ENTREVISTADOR:** ¿O sea interna?

**JUAN:** interna, sí.

**ENTREVISTADOR:** Si tú fueras el dueño de esta empresa y tuvieras esta oportunidad, ¿de qué otra forma te suena que podríamos incluirlos para que también (ehh) se desenvuelvan?

**JUAN:** Pues ahí están las fundaciones que (ehh), si la fundación Corona y tantos otros que tienen para tratar de ayudarlos en la parte del agro, que muchos de ellos serán agricultores que han que viven en sus pueblos que y no han sabido nada más que la agricultura y trabajar con la guerrillas pues, pero si con el agro se puede rescatar buena parte de esa gente con buenas ayudas obviamente y oportunidades monetarias.

**ENTREVISTADOR:** Desde tu postura Juan, como Jefe del área de servicios. ¿Cuál consideras que puede ser tu principal aporte de participación en ese proceso? Entonces que nos digan a partir de hoy ya vamos a tener personas vinculadas ¿Cuál sería tu aporte como jefe?

**JUAN:** Mi aporte como Jefe es tratar una persona que ha tenido una vida diferente a la nuestra, un poco más difícil en cosas puede que uno se atreve a pensar en las cuales uno viviría, pero es brindarle la oportunidad de renacer nuevamente de trabajar en cosas diferentes

**ENTREVISTADOR:** Ok. Desde la organización ¿Cómo crees que se puede generar igualdad de oportunidades evitando la discriminación en estas personas?

**JUAN:** Pues nosotros trabajamos en una organización que no discrimina, en la cual cualquier persona es transparente desde que tenga las (ehh) las competencias para trabajar con nosotros (ehh) hemos trabajado pues aquí, pues gran cantidad de gente y todos son bienvenidos y para todos tenemos un trato igual.

**ENTREVISTADOR:** ¿Tú qué estrategias pensarías que la organización puede utilizar (ehh) para hacer parte de este proceso teniendo en cuenta pues que nosotros nos movemos en un barco, en una escala de valores y principios corporativos, qué estrategias vienen a tu mente o se te ocurren?

**JUAN:** Pues la parte de la estrategia es comunicar muy claro nuestros principios, nuestros valores que esos son un valor fundamental en la cual mueven no sola aquí en la empresa, sino que también lo debemos trasladar hacia nuestras familias, o al entorno que vivimos hay que trabajar

mucho en eso, en ese respeto mutuo que tenemos hacia cada una de las personas en todos los niveles de la compañía.

**ENTREVISTADOR:** OK. Tú al principio hablabas desde que para ti sí sería importante validar y dejar sentado el criterio de confidencialidad, si sobre la vida de estas personas ¿Cómo supones o cómo te imaginas que deberíamos tratar ese tema a nivel interior en la compañía, para evitar obviamente que sean discriminados por otras personas, desde dónde lo ves (ehh) hasta qué punto sientes que se debe saber, hasta dónde no, ¿cómo se te ocurre?

**JUAN:** Pues la parte, la organización debe tener unas personas neutrales que hagan el seguimiento a ellos lo más discretamente posible en la cual pues entre menos personas se involucren mejor guardado está el secreto por decirlo así, pero sí que le hagan el seguimiento pues muy puntual de ver el desarrollo la actitud (ehh) como te decía antes ver como se mueven por fuera.

**ENTREVISTADOR:** Desde la opinión que tienes Juan como Jefe y desde lo que visualizas a nivel interior de la compañía ¿Qué actores de la compañía consideras que son cruciales en su involucramiento, su disposición para garantizar que este proceso se haga en igualdad de condiciones, ¿qué personas, qué actores, al principio hablábamos de las áreas, ahorita pensemos de pronto en esos actores?

**JUAN:** Pues actores en ese intercambio debemos ser todos, y es una parte importante pues en que actuemos de forma deliberada y en que hay un grupo de colombianos que llevan a trabajar por nosotros, que han estado al margen desde una vida productiva, de una sociedad pues como como la que tenemos formada y estamos formando aquí dentro de la organización.

**ENTREVISTADOR:** ¿Y qué tipo de acompañamiento consideras que estas personas deben tener para lograr un adecuado proceso de ajuste y de adaptación, ¿qué te imaginas?

**JUAN:** Pues aparte del seguimiento hay que hablar con ellos, que sienten si están amañados, si creen que realmente están teniendo la oportunidad y lograr, pues lograr entrar ahí y romper brechas entre lo que de pronto le prometen de lo que hay o de lo que esperan.

**ENTREVISTADOR:** Finalmente Juan (ehh) cuál es la formación y preparación ¿que sientes que debería recibir o adquirir todo el personal de la compañía para que el proceso tenga éxito o piensas que estamos listos para esto?

**JUAN:** Pues no estamos listos porque ni siquiera estamos convencidos todos, pues en lo que uno escucha y ve noticias, pero sí debe haber charlas de convivencia ciudadana, de decirle a la gente esto se acabó hay un grupo de gente que puede venir a trabajar con nosotros y deben llegar a trabajar con nosotros y tratarlos como cualquier persona si en algún momento se llega a saber.

**ENTREVISTADOR:** OK. Yo te quiero hacer una última pregunta y es desde el rol y desde el área que tú manejas cómo visualizas que puede impactar teniendo en cuenta (ehh) que finalmente el área de clasificación y empaques es un área donde generalmente en la compañía llegan los muchachos por temporales o es como la primera oportunidad de enganchen que tienen con la compañía ¿Cómo imaginas que en un área tan crítica para la compañía como esta (ehh) pueda llegar a impactar ya sea el clima , el relacionamiento (ehh) niveles de autoridad como jefes con estas personas?

**JUAN:** Pues uno, pues yo me imagino la... pues su día a día allá, de ellos allá en lo que hacen también con mucha autoridad y disciplina, porque finalmente es un ejército y un ejército es de disciplina es de acatar órdenes es de hacer caso es de ser sumiso hasta cierto punto y aquí pues nosotros no tenemos (ehh) que dar miedo para que las cosas se cumpla , nosotros aquí damos confianza, entonces la persona puede sentir muy bien ese cambio aunque si cuidando mucho la parte de los comentarios de que a escondidas puede ser que ellos se sientan agredidos y respondan con alguna agresión que se pueda dar.

**ENTREVISTADOR:** No sé si de pronto tú nos quieras agregar algo más sobre este tema que desde tu punto de vista sea importante tener en cuenta.

**JUAN:** Pues llevamos mucho tiempo aquí matándonos entre nosotros (ehh) es la hora de que y ojalá los podamos ver en que vamos a tener una paz, en que las cosas se pueden dar de la forma del diálogo y no la violencia que es la forma de solucionar las cosas.

**ENTREVISTADOR:** Vale Juan.

**JUAN:** Hay que dar un paso grande ahí y somos parte de la historia que lo vamos a ver ojalá.

**ENTREVISTADOR:** Eso esperamos, muchas gracias.

### Anexo No. 5

#### TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA No. 3

**Nombre del Entrevistado:** Andrés\* (Seudónimo utilizado para cambiar el nombre del entrevistado, buscando proteger su identidad).

**Nivel del Cargo del Entrevistado:** Operativo.

**ANDRÉS:** Buenos días mi nombre es Andrés, llevo en la compañía 22 años, trabajo en el área de mantenimiento de Pisos y Paredes y mis funciones son básicamente responsabilidad sobre las máquinas y procesos, en el centro de gestión de hornos y rodillos.

**ENTREVISTADOR:** Andrés muchas gracias, entonces vamos a arrancar con las preguntas. Inicialmente quisiera que nos cuentes cuál es tu punto de vista frente a la RL y a los desmovilizados en nuestro país con la firma reciente del acuerdo de paz.

**ANDRÉS:** Bueno mi punto de vista como el de todos los colombianos es como de preocupación, pues si es cierto que la guerrilla durante muchos años ha venido azotando este país y nosotros los colombianos tenemos ese resentimiento. Entonces para que en estos momentos el tema de la paz, el tema de la desmovilización y RL no es nada fácil, porque son unas personas que tienen una ideología, no se sabe cuál va a ser la respuesta cuando ellos se integren a la vida civil y además



que en el trabajo de ellos siempre se les ha enseñado que este es un mundo capitalista, la mentalidad de ellos es esa.

**ENTREVISTADOR:** ¿Y cómo crees que ese proceso puede afectar o incidir en las compañías, hablando a nivel general en Colombia?

**ANDRÉS:** Pues afectar, de pronto en el tema de que yo me imagino que ellos son unas personas que están acostumbradas a recibir órdenes y eso es algo que de pronto yo lo veo positivo, pero de pronto también puede haber muchas personas que por años de conflictos pueden tener problemas psicológicos y eso no es bueno, desde mi punto de vista yo lo veo así, pero igual hay que apoyarlos.

**ENTREVISTADOR:** Cuando decías lo de las órdenes, ¿sientes que eso se puede atar a ver la figura de un jefe, a aceptarla? ¿Va por ese lado, o hacia dónde lo estabas encaminando?

**ANDRÉS:** Si, yo lo veo más por ese lado porque me imagino que en la guerrilla pues a ellos les tocaba cumplir la orden, o la cumplen o la cumplen, en este caso de pronto ya cuando un jefe, un facilitador o cualquier persona les dé una orden de una forma como más tranquila pues ellos piensen “aquí no me están presionando y yo puedo decir que no o no lo hago”

**ENTREVISTADOR:** Ok, listo ¿tú cómo te imaginas que Corona se podría involucrar con este proceso?

**ANDRÉS:** Sería comenzando, dándoles el apoyo, pero antes de involucrar estas personas como un proceso laboral yo creo que también se debe involucrarlos a que vengan a trabajar en equipo y en sociedad, porque es cierto que a estas personas en el campo o en la selva ellos se protegían mucho y en estos momentos a nivel laboral uno intenta acoger estas personas, pero uno como trabajador también puede ver como un riesgo, pero yo creo que Corona antes de involucrarlos a trabajar con nosotros, sería bueno primero capacitarlos porque ellos vienen con otra mentalidad.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué actores de la compañía consideras que deben estar involucrados en caso que se diera este proceso al interior?

**ANDRÉS:** Para mi es claro que todos nos tenemos que involucrar, desde el gerente hasta la persona que hace el aseo, todos nos debemos involucrar en este proceso porque esto no es responsabilidad de una sola persona, esto es responsabilidad de todos. Así como desde la administración, los dueños de la empresa, sus accionistas, hasta nosotros, todos debemos tener mente abierta en este proceso, porque la paz se construye no solo desde el presidente, la paz se construye por parte de todos; todos tenemos que poner nuestro granito de arena para que este proceso sea bueno.

**ENTREVISTADOR:** A nivel general, ¿cuáles aspectos consideras que se deben trabajar o movilizar al interior de Corona en este momento para que este proceso sea exitoso?

**ANDRÉS:** Al interior nuestro debemos movilizar a los trabajadores actuales lo primero que debería pasar es crearnos la conciencia que van a venir personas que en su momento tuvieron problemas con la justicia, pero a veces yo me pongo a pensar que no es por culpa de ellos, esa fue la vida que les tocó, entonces yo creo que desde el área administrativa nos deben concientizar que esto va a cambiar y que debemos ayudarlos... yo tengo una forma de ver que a las personas hay que ayudarlas independientemente de los problemas que hayan tenido, hay que ayudarlas.

**ENTREVISTADOR:** ¿Tu sientes entonces que esto es algo que se va a definir entonces muy pronto?

**ANDRÉS:** Si, yo lo veo así porque igual el proceso de paz que nos están mostrando es que hay muchas personas que se van a desmovilizar, como hay otras que de pronto por sus ideales dirán que “no, yo no me desmovilizo”, pero a estas personas que se van a desmovilizar, hay que ayudarlas y hay que tenderles la mano.

**ENTREVISTADOR:** Te voy a poner en una situación hipotética, vamos a pensar que tú haces parte de la junta directiva de los accionistas de esta compañía y estamos revisando en esa junta el tema de la RL, qué propuesta u opinión tendrías para promover desde RSE que esto se dé al

interior, pero a la vez, ¿cómo cuidarías los intereses de la compañía? ¿cómo crees que se podría hacer esto?

**ANDRÉS:** Siendo accionista yo siempre he tenido la mentalidad y desde mi hogar me enseñaron que uno tiene que ayudar al que está necesitado o al que esté mal, desde mi gestión y como accionista yo le tendería la mano a una persona en esta situación y apoyaría el proceso de involucrarme, pues siento que como te comentaba al principio, yo creo que son personas que me imagino nunca han tenido una oportunidad distinta.

**ENTREVISTADOR:** ¿Cuáles consideras las principales ventajas y desventajas que se pueden presentar con este proceso?

**ANDRÉS:** Como ventajas yo veo que a las empresas me imaginaré que el Estado les ayudará con los impuestos, garantizarle que sus productos tengan ventajas sobre otros, así como cuando una empresa recibe personas con alguna discapacidad al interior, tiene beneficios y muchos más. Yo creo que es una forma de ayudarle al país a generar más confianza al interior, porque en este momento hay mucha incertidumbre con el tema de la paz.... Así como hay gente que es negativa con este proceso, hay muchos que somos positivos y creemos que todo esto va a cambiar, entonces yo diría que en esos aspectos el empresario es el que va a ganar.

**ENTREVISTADOR:** Ahora, pensándolo un poco más general y global, ¿de qué forma tú piensas que se puede garantizar el éxito a estas personas durante el proceso de reinserción, para que sean individuos y piezas clave de la sociedad?

**ANDRÉS:** A nivel general yo creo que estas personas igual pueden aportar muchas cosas, ellos dentro de su experiencia, buena o mala, ellos también tienen cosas que aportarle a una empresa y a nivel global, yo veo que tanto el país como las empresas se van a ver muy beneficiadas.

**ENTREVISTADOR:** Vamos a hacer nuevamente otra situación hipotética, ¿qué pensaría si se enterase que un compañero de área o jefe, perteneció a un grupo al margen de la ley?

**ANDRÉS:** Realmente, yo siempre he sido de las personas que le gusta escuchar mucho la vida, decirle venga sentemos y dialoguemos, de pronto si me enterara, en su momento claro que me daría sorpresa, pero si es una persona que lleva mucho tiempo conmigo no le vería nada malo porque si en ese tiempo que llevo conociéndolo nunca vi nada malo, yo no soy quién para juzgarlo sobre qué hizo en su momento, yo más bien pensaría qué ha hecho al presente.

**ENTREVISTADOR:** ¿Y si es una persona recién llegada al equipo al que perteneces y no lo conoces tan bien como en el ejemplo anterior, pensarías igual?

**ANDRÉS:** Pues si Vivian, porque yo no sé, yo pienso que a todo el mundo se le tiene que dar una oportunidad.

**ENTREVISTADOR:** Ahora, pensando que tú eres la persona que se reincorpora a la vida civil y tienes una oportunidad laboral dentro de esta compañía, ¿qué esperarías de las personas que te reciben, tus jefes, compañeros, de tu equipo de trabajo?

**ANDRÉS:** Pues yo esperaría que me acogieran, pero es que yo no sé por qué uno ve que nuestra sociedad colombiana es muy dada al criticar qué fue lo que hice mal y no de pronto a mirar qué es lo que yo le puedo aportar... uno ve en noticias de las personas que se han desmovilizado y se les hace como a un lado y hay rechazo. Es cierto que dentro de estos grupos que se desmovilizan hay personas que no quieren y seguramente seguirán cometiendo sus errores, pero lo que yo esperaría de mis compañeros y de la comunidad es que primero me conozcan, que sepan como soy yo y que me abran las puertas, porque si a una persona se le cierran las puertas, inmediatamente se devuelve para el monte.

**ENTREVISTADOR:** Conociendo la importancia que tiene el clima laboral para la compañía y pensando en el personal actual de la misma y sus equipos de trabajo, ¿qué situaciones imagina que se pueden presentar al recibir a alguna persona desmovilizada?

**ANDRÉS:** De pronto como es una persona que llega con unos ideales muy distintos y puede generar grupos internos para no querer hacer las cosas o irse en contra de las políticas de la empresa, es lo que yo pienso que podría suceder, más no creo que llegue a pasar eso... yo me

imagino que cuando la empresa hace sus filtros, llegan a ver si esta persona nos sirve acá o de pronto es una persona que no nos puede aportar mucho.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué otra acción o acciones piensas que se pueden implementar en Corona aparte de la inclusión laboral para contribuir con esos planes de reintegración social que tiene el Estado actualmente?

**ANDRÉS:** Si, estas personas se pueden aprovechar mucho en temas de propaganda, de enseñarles a capacitar a otras personas, necesariamente no tienen que trabajar a nivel interno en nuestras plantas, pero sí podrían ayudarnos a vender nuestros productos, en áreas comerciales como distribuidores o impulsores, fortaleciéndolos desde el área comercial, porque también hay que pensar que son personas que no tienen la mentalidad de trabajar 8 horas y hasta luego, más bien pueden tener potencial en las ventas de una manera más independiente.

**ENTREVISTADOR:** ¿Cuál consideras que puede ser tu principal aporte o participación en este proceso?

**ANDRÉS:** Yo aportaría mucho si me tocara llegar a trabajar con una persona desmovilizada ayudándole mucho, ese sería mi aporte, ayudándole a entender que ya cambió su vida y venga yo le ayudo para que de pronto su vida sea más agradable y mejor.

**ENTREVISTADOR:** Hay algo de lo que no hemos conversado y es que tú tienes un rol muy activo en la compañía, quisiera por favor que nos des contexto sobre este rol, ¿qué es y hace cuánto lo desempeñas?

**ANDRÉS:** Mi rol dentro de la empresa es ser parte del equipo de constructores de acuerdo colectivo de la compañía, en este ejercicio llevo aproximadamente unos 10 años, esto se trata de ser un intermediario entre la administración y los trabajadores para solucionar dudas, inquietudes, de pronto en algunos casos problemas que se presentan dentro de los mismos equipos y buscarle soluciones acordes a la necesidad de cada trabajador y acompañar el ejercicio cada año de los

beneficios y aumento salarial a nivel operativo que se define en conjunto para todos los trabajadores.

**ENTREVISTADOR:** Desde este rol, ¿cuál sería tu aporte principal al proceso?

**ANDRÉS:** Bueno desde este rol, yo pienso que sería apoyar mucho al interior del equipo si llega alguien bajo estas condiciones, le diría que esto es un proceso para aportar y para crecer y no para buscar individualidades; pero si no es una persona de nuestro equipo el reinsertado, sino que la compañía nos pide su apoyo con los trabajadores, tendría presente que todos nos escuchamos, todos nos apoyamos, pero no siempre todos tenemos la razón y no siempre estaremos de acuerdo, por lo tanto, sería nuevamente un intermediario y agente de cambio para que les demos una nueva oportunidad.

**ENTREVISTADOR:** Desde la organización, ¿cómo crees que se puede generar igualdad de oportunidades para que estas personas accedan a un trabajo digno que no discrimine?

**ANDRÉS:** Yo lo veo no solo desde la organización sino desde todos nosotros, yo veo que si se da la situación que Corona abra sus puertas a quienes se van a desmovilizar, todos tenemos que asumir y enfrentar este nuevo reto, hay que apoyarlas, acogerlas y no rechazarlas.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué estrategias pensarías que la organización y sus trabajadores pueden utilizar para hacer parte de este proceso, teniendo en cuenta la escala de valores y principios de la Compañía?

**ANDRÉS:** Algo que siempre me ha gustado de Corona desde que estoy acá, es que desde don Hernán Echavarría (Fundador) siempre se tuvo la filosofía que esto no es una empresa, sino una familia y siempre se ha visto así... yo diría que es como si a mi hogar llegara un nuevo hijo, hay que recibirlo bien, con los brazos abiertos y desde el momento que la persona se reinserte a la población civil y a una empresa, desde ese momento es como cuando tú tienes tu hijo pequeño y lo vas formando... a todos nos tocaría aportar un poco para que esa persona se integre a nuestra sociedad.

**ENTREVISTADOR:** ¿Cómo supones que debe tratarse al interior de la compañía el criterio de confidencialidad de la información, para evitar algún tipo de discriminación por parte de otros?

**ANDRÉS:** Yo pienso que cuando se ocultan cosas, más rápido se van a saber, entonces yo creo que debemos mejor ser claros, uno no debe hacerles el feo, uno tiene que ayudarlos... pues, es mi forma de ver las cosas... no faltará el que no le guste y yo lo dije así y siempre he sido muy claro, al que no le guste, pues que se vaya, porque qué podemos hacer; pero yo no sería capaz de darle la espalda a una persona que viene a buscar una nueva forma de vida y a olvidarse de todo eso malo que le pasó allá y aparte de eso, llega a una empresa y todo el mundo le va a hacer el feo, pues no... es mi punto de vista.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué pensarías si te enteras que una de esas personas que rechaza o discrimina, haya tenido en su vida personal o familiar alguna situación que perdonarle a un desmovilizado?

**ANDRÉS:** Ummm... es una muy buena pregunta... voy a hablar por mí y es que he vivido en una zona de confort donde gracias a Dios no se me ha dado una situación de estas y hasta hora no conozco ningún compañero que haya tenido una situación de estas, pero yo creería que también entendería al otro, no la compartiría porque no me ha pasado, pero es difícil de responder.

**ENTREVISTADOR:** Desde tu opinión, ¿qué áreas de la compañía son cruciales en el involucramiento de este proceso para garantizar oportunidades laborales en igualdad de condiciones?

**ANDRÉS:** Pensaría que desde Gestión Humana arrancarían este proceso y de todos, en general.

**ENTREVISTADOR:** ¿Conoces alguna práctica al interior de la compañía que tenga en cuenta algo de este proceso?

**ANDRÉS:** Actualmente, no. Sé de otros aspectos y temas, pero sobre este puntual no, me imagino por lo nuevo y reciente.

**ENTREVISTADOR:** ¿Qué tipo de acompañamiento consideras que estas personas deben tener para lograr un adecuado proceso de ajuste y adaptación a la compañía y su cultura?

**ANDRÉS:** Yo creería que es un tema de corazón, de ponerme en la situación de estas personas y no de juzgarlos, por eso se necesitaría un acompañamiento psicológico y un proceso de capacitación y formación en aspectos como trabajo en equipo, entre otros creo.

**ENTREVISTADOR:** Finalmente, ¿cuál es la formación y preparación que te imaginas debe recibir todo el personal de la compañía para que este proceso tenga éxito?

**ANDRÉS:** Corona siempre ha sido a dar la información antes que suceda, entonces nos toca irnos preparando, comunicando, conversando sobre ello al interior, preguntarle a la gente y también cada uno debe ir aceptando y trabajando que es un tema que se viene y por eso requiere mente abierta para apoyar a la empresa y no juzgar a nadie.

**ENTREVISTADOR:** De pronto, ¿hay algo más que quieras agregar o que nos quieras aportar desde tu visión?

**ANDRÉS:** Es un tema que apenas estamos conociendo, porque después de tantos años de guerra es difícil que de un momento a otro se nos vaya a olvidar, pero tengo claro que Corona es una empresa que apoya muchísimo los temas sociales y si se da la situación que de pronto este ejercicio cause malestar en algunos trabajadores nuestros, debemos identificarlos y ayudarlos con capacitaciones y formaciones para que vean la importancia de estos procesos que construyen paz.

**ENTREVISTADOR:** Muchas gracias Andrés por este espacio y por tu valioso tiempo.

**ANDRÉS:** A ustedes y fue con mucho gusto.





## Anexo No. 6

## MATRIZ ANÁLISIS DE SENTIDO #1

<b>Categoría:</b>	RSE y Práctica de Desmovilizados – Corona		
<b>Sub- Categoría 1:</b>	Contratación como proveedores, maquilas y distribuidores como otras formas de vinculación laboral.		
<b>Sub- Categoría 2:</b>	GH, Relaciones Laborales, Directivos y Fundación Corona como áreas de apoyo al proceso de RL.		
<b>Pedro</b>	<b>Juan</b>	<b>Andrés</b>	<b>Análisis</b>
<p>" (...) digamos que en una primera fase el área de Responsabilidad Social, el área de Gestión Humana, el área de Relaciones Laborales me parece importante, ya mencioné Gestión Humana y eventualmente el área en nuestra organización que se llama, ehh, ehh, el área Legal, me parece que también la empresa más allá de las relaciones laborales, tiene también que, que, manejar , o, o, o, mostrar una posición hay, en primera fase esa que son las personas que garantizamos como el área de selección, contratación y demás (...)"</p> <p>"Yo creo que hay un tema claro y es el ehh, ehh, la declaración que hemos hecho en esta organización de que trabajamos en la triple cuenta, la garantía y el balance entre lo económico, lo social y lo ambiental, y tendría también en cuenta una entidad de la</p>	<p>"Bueno la paz es un algo que queremos pero que nadie quiere tener responsabilidad directa, como país y como persona nos toca a todos y es una oportunidad de proyecto de vida que le podemos dar a cualquier persona que quiera llegar con ánimos de tener la mejor calidad de vida para él, para su familia y para ser un mejor país".</p> <p>"Pues uno es el prejuicio que cada uno podemos tener de las personas que han cogido ese camino, no es fácil, habría que trabajar mucho, las organizaciones tendrían que preparar pues un terreno muy amplio y en general las leyes del país, pero es unos brazos abiertos que debemos tener hacia esas personas".</p> <p>"Como accionista sí debería tener un control y seguimiento de las personas que ingresan sin que la</p>	<p>"Bueno mi punto de vista como el de todos los colombianos es como de preocupación, pues si es cierto que la guerrilla durante muchos años ha venido azotando este país y nosotros los colombianos tenemos ese resentimiento. Entonces para que en estos momentos el tema de la paz, el tema de la desmovilización y RL no es nada fácil, porque son unas personas que tienen una ideología, no se sabe cuál va a ser la respuesta cuando ellos se integren a la vida civil y además que en el trabajo de ellos siempre se les ha enseñado que este es un mundo capitalista, la mentalidad de ellos es esa".</p> <p>"Pues afectar, de pronto en el tema de que yo me imagino que ellos son unas personas que están acostumbradas a recibir órdenes y eso es algo que de pronto yo lo veo positivo, pero de pronto</p>	<p>Pedro en su discurso habla desde la perspectiva de RSE en la organización Corona, él afirma que todos los miembros de la compañía deben estar incluidos en el proceso, sin embargo, las áreas en donde más se debe apalancar este proceso son: Gestión Humana, Relaciones Laborales y el área Legal, así mismo, Pedro tiene conocimiento de los diferentes programas que maneja la organización Corona en temas de RSE como la triple cuenta, la cual es un balance entre lo económico, lo social y lo ambiental.</p> <p>Desde lo social habla por ejemplo de proyectos de emprendimiento, como los que maneja la Fundación Corona, en los cuales se ha brindado apoyo a diferentes grupos de población vulnerable; por otra parte habla del proyecto de las maquilas en donde tienen</p>

<p>organización Corona que no hace parte de las empresas productivas de la organización que es a fundación Corona ¿con qué sentido? para que uno de esos programas que realiza la fundación Corona pueda ser incluso el camino para que ese grupo de personas que se van a reinsertar puedan incorporarse fácilmente a la vida laboral.</p> <p>“Nosotros tenemos a través de la fundación unos proyectos de emprendimiento maravillosos que se realizan con jóvenes de población vulnerable y yo creo que también podría ser un camino para facilitar el ejercicio, hay un tema adicional que como accionista pediría tener empresas que tengan atención para ese tema y es no por facilitar la reinsertión de personas vayamos a desbordar los headcount y los costos, digamos si nosotros tenemos en este momento como Colcerámica, 4900 empleados, pues son 4900 los que necesitamos entonces cómo garantizar ese equilibrio para que la gestión económica de la compañía no se vea afectada por facilitar un proceso, pero por otro lado mirándolo desde la perspectiva ambiental, lograr el equilibrio , entonces a través</p>	<p>parte, y la base la conozca, pero que haya una o varias personas de la localidad que haya un seguimiento muy cercano”.</p> <p>“Las desventajas empiezo por lo negativo, pueden ser un deterioro puede ser el clima laboral en la confianza en la tranquilidad, en lo positivo los más importante es rescatar personas, rescatar gente, rescatar familias, dar oportunidades dar crecimiento crear país”.</p> <p>“Pues ahí están las fundaciones que (ehh), si la fundación Corona y tantos otros actores que tienen para tratar de ayudarlos en la parte del agro, que muchos de ellos serán agricultores que han que viven en sus pueblos que y no han sabido nada más que la agricultura y trabajar con la guerrillas pues, pero pero sí con el agro se puede rescatar buena parte de esa gente con buenas ayudas obviamente y oportunidades monetarias”.</p>	<p>también puede haber muchas personas que por años de conflictos pueden tener problemas psicológicos y eso no es bueno, desde mi punto de vista yo lo veo así, pero igual hay que apoyarlos”.</p> <p>“Para mi es claro que todos nos tenemos que involucrar, desde el gerente hasta la persona que hace el aseo, todos nos debemos involucrar en este proceso porque esto no es responsabilidad de una sola persona, esto es responsabilidad de todos. Así como desde la administración, los dueños de la empresa, sus accionistas, hasta nosotros, todos debemos tener mente abierta en este proceso, porque la paz se construye no solo desde el presidente, la paz se construye por parte de todos; todos tenemos que poner nuestro granito de arena para que este proceso sea bueno”.</p> <p>“(…) yo tengo una forma de ver que a las personas hay que ayudarlas independientemente de los problemas que hayan tenido, hay que ayudarlas”.</p> <p>” (...) pero a estas personas que se van a desmovilizar, hay que ayudarlas y hay que tenderles la mano”.</p>	<p>colaboradores que trabajan desde la casa en labores de ensamble de grifería, este es un proyecto en donde sin necesidad de afectar el headcount ni la rentabilidad, se apoya a diversos tipos de población a partir de un proyecto de sostenimiento productivo. En cuanto al headcount mencionado anteriormente, para Pedro es necesario entender que brindar apoyo a esta población no significa un desborde en costos en manejo de personal, e insiste en que no solo a través de la vinculación directa se puede ayudar a este grupo de personas, sino también a través de prácticas de emprendimiento, así como lo afirma, "son muchos los frentes en los que podrían desempeñarse, no solo directo como trabajadores de la compañía, sino como personas que hacen parte de nuestro grupo de proveedores, incorporándose en nuestra cadena productiva en general”.</p> <p>El discurso de Pedro es coherente de principio a fin, ya que tiene un importante conocimiento en los programas que maneja la compañía enfocados al tema de RSE y, brinda aportes en el discurso de cómo se daría ese</p>
---	--	---	---

también de la fundación social puedan convertirse, nosotros tenemos por ejemplo nosotros tenemos muchas maquilas, nosotros en algunas de nuestras plantas tenemos muchos extra. Trabajadores que trabajan ensamblando grifería, haciendo grifería en sus casas, entonces uno también incluso podría desarrollar programas con ellos para que ellos fueran maquiladores y sin afectar el headcount nos pudieran apoyar, son muchos los frentes en los que podrían desempeñarse, no solo directo como trabajadores de la compañía sino como personas que hacen parte de nuestro grupo de proveedores, incorporándose en nuestra cadena productiva en general, conductores y son muchos los oficios que se puedan hacer, que está en la cadena productiva, no solamente con un contrato laboral de la compañía”.

“Yo lo veo en esos dos caminos que ya les había mencionado, uno en el de la incorporación en la vida laboral con contrato con las compañías de la organización, y el otro camino es a través de la fundación Corona en la formación en emprendimiento para que ellos también generen sus propios mecanismos para que ellos estén

“Como ventajas yo veo que a las empresas me imaginaré que el Estado les ayudará con los impuestos, garantizarle que sus productos tengan ventajas sobre otros, así como cuando una empresa recibe personas con alguna discapacidad al interior, tiene beneficios y muchos más. Yo creo que es una forma de ayudarle al país a generar más confianza al interior, porque en este momento hay mucha incertidumbre con el tema de la paz... Así como hay gente que es negativa con este proceso, hay muchos que somos positivos y creemos que todo esto va a cambiar, entonces yo diría que en esos aspectos el empresario es el que va a ganar”.

" (...) yo pienso que a todo el mundo se le tiene que dar una oportunidad”.

proceso.

En el discurso de Juan es evidente el conocimiento de los programas que desarrolla Corona en temas enfocados a la RSE “la Fundación Corona y tantos otros actores que tienen para tratar de ayudarlos”, sin embargo, es coherente con el discurso de Pedro en la medida que afirma que Corona es una organización en donde se respetan a las demás personas y no se promueven prácticas de discriminación, se enfoca en los valores y éstos son llevados al hogar de cada uno de los funcionarios y por ende, a la sociedad en donde se convive. Así mismo, Juan expone algunas de las que considera pueden ser las ventajas y desventajas del proceso de reinserción “(...) empiezo por lo negativo, pueden ser un deterioro en el clima laboral, en la confianza, en la tranquilidad, en lo positivo, lo más importante es rescatar personas, rescatar gente, rescatar familias, dar oportunidades, dar crecimiento y crear país”.

Por otra parte el discurso de Andrés es coherente relacionado al tema de RSE, ya que se evidencia que apoyaría a estas

involucrados en la cadena productiva de la organización”.

“Esta organización es una organización, de hecho en una declaración de hace muchos años de como concebimos a las personas y la gente para esta organización es el eje fundamental es el eje de todo nuestro trabajo y hemos concebido que el trato, hace muchos años había una declaración que era el AEU de Gestión Humana, y la A, significa administración humanística, el hombre es el centro de nosotros y todo lo que nosotros realizamos, procedimientos procesos todo los realizamos entorno al ser humano, nos importa la gente y el tema de trato para nosotros es fundamental, nosotros aquí hemos realizado terminaciones de contrato con jefes que no facilitan el trato digno con nuestros colaboradores porque queremos facilitar esa declaración que hemos hecho, obviamente puede haber desviaciones y la idea del trabajo de gestión humana es ese estar en el marco de declaráosles que hemos realizado”.

“Yo ya te había mencionado algo el área de RSE, el área de relaciones laborales, el área legal

personas y cualquier otra acción que la empresa emprenda para permitir la búsqueda de la paz; simultáneamente es probable que el discurso de Andrés sea desarrollado desde lo imaginario que se ha construido socialmente alrededor del tema del proceso de paz y la reinserción laboral, “(...) para mi es claro que todos nos tenemos que involucrar, desde el gerente hasta la persona que hace el aseo, todos nos debemos involucrar en este proceso porque esto no es responsabilidad de una sola persona, esto es responsabilidad de todos”. Al igual que Pedro y Juan, Andrés demuestra su interés y compromiso hacia el reintegro de la población desmovilizada a la sociedad.

Por otra parte, para Andrés es evidente el desconocimiento de prácticas de RSE que maneja la Fundación Corona orientados desde los programas de emprendimiento. Hay que mencionar además, que en su discurso Andrés agrega los beneficios que el estado puede llegar a brindar a las empresas que desarrollen prácticas de apoyo e inclusión a esta población, que pueden ser representados en la

<p>de la compañía, Gestión Humana y ya”.</p> <p>" (...) nosotros trabajamos con personas con discapacidad auditiva que trabajan en una operación de tránsito y transporte ehh, tenemos algunas personas que tienen algún tipo de limitación, que están haciendo maquilas en Funza, y en la planta de decorados, entonces también son personas que en este caso por una limitación física o una capacidad diferente relacionada no directamente con el trabajo nos están prestando una tarea y un servicio pues desarrollando unas tareas que desde mi punto de vista son ejemplos de la reinserción que hemos tenido, que hace 10 años era mil pensares”.</p>		<p>reducción de impuestos.</p> <p>Los participantes Pedro y Juan coinciden en su discurso en la necesidad de involucramiento de otros agentes facilitadores diferentes a las propias organizaciones, como en este caso la Fundación Corona desde el lugar donde se pueden trabajar otras iniciativas que ayuden a la inclusión de los desmovilizados, gracias a su experiencia en programas sociales.</p> <p>Adicionalmente, Pedro refiere de forma particular otras formas de vinculación y reinserción laboral a través de los servicios tercerizados de maquilas o trabajar como proveedores de algún servicio para la organización, con el fin de generar inclusión y oportunidades diferentes a las de vinculación laboral directa.</p>
---	--	--

## Anexo No. 7

## MATRIZ ANÁLISIS DE SENTIDO #2

<b>Categoría:</b>	Adaptabilidad y Marco RL – Corona		
<b>Sub- Categoría 1:</b>	Formación, acompañamiento y seguimiento al interior de la compañía.		
<b>Sub- Categoría 2:</b>	Factores que promueven un trato digno e igualitario durante el proceso de RL.		
<b>Pedro</b>	<b>Juan</b>	<b>Andrés</b>	<b>Análisis</b>
<p>“Yo creo que ese es un reto para la sociedad en general, yo lo veo como un reto todavía con muchos grises, ehh, pero es un reto (silencio), cuando digo es un reto de la sociedad en general incluyo a ese grupo de personas que hoy están en un proceso de desmovilización que en algún momento estarán sentados acá al lado de nosotros, o siendo vecinos de nuestras casas, y digo que es un reto porque no sé si ustedes que están estudiando el tema han leído mucho sobre esto y se ha encontrado que los principales inconvenientes en ese proceso de reinserción y el caso Argentino es uno de los casos que (ehh, ehh), muestran como después de la dictadura todas esas personas que estaban presos se reincorporaron a la vida civil y a la vida laboral, y era el grupo más difícil de trabajo era ese grupo, porque precisamente ese grupo hacia</p>	<p>“Pues como tal el área de Gestión Humana, que es fundamental en dar la apertura en tratar de crear una buena conciencia en cada uno de nosotros, desde la persona pues de que esté en la portería hasta los mandos medios, superiores, y en general el piso de la planta al darle un buen recibimiento sin saber quiénes son pues”.</p> <p>“Marco de confidencialidad”.</p> <p>“Pues no sé en qué momento y en qué condiciones se daría, pero el marco debe ser de gente creo que menor de 30 años, que se les pueda cambiar el chip que tienen, que no es fácil y que con la confianza con que trabajamos nosotros y el cariño pues de la organización hacia la gente los podamos rescatar y trabajar para nosotros”.</p> <p>“Hay que cuidar la misma gente</p>	<p>“Sí, yo lo veo más por ese lado porque me imagino que en la guerrilla pues a ellos les tocaba cumplir la orden, o la cumplen o la cumplen, en este caso de pronto ya cuando un jefe, un facilitador o cualquier persona les dé una orden de una forma como más tranquila pues ellos piensen, aquí no me están presionando y yo puedo decir que no o no lo hago”</p> <p>“Sería comenzando, dándoles el apoyo, pero antes de involucrar estas personas como un proceso laboral yo creo que también se debe involucrarlos a que vengan a trabajar en equipo y en sociedad, porque es cierto que a estas personas en el campo o en la selva ellos se protegían mucho y en estos momentos a nivel laboral uno intenta acoger estas personas, pero uno como trabajador también puede ver como un riesgo (...)”</p>	<p>Pedro en su discurso afirma que es un reto para la población en general, promover que las personas en proceso de reinserción se adapten fácilmente a la sociedad, en la medida que este grupo de la población también quiera reincorporarse a la vida civil y que los ciudadanos y las empresas los acojan y les demuestren que también hay una vida en un marco de legalidad, “(...) facilitarle a un grupo de personas que por las razones que sea, estuvieron durante algunos años en grupos al margen de la ley, podamos mostrarles a esas personas que en el marco de la ley, podemos lograr ciertas metas no solo en el campo político, sino en el campo laboral”.</p> <p>Continuando con lo anterior, Pedro indica que la clave del éxito en todo este proceso es la igualdad, empezar a ver los</p>

juicios de que a sociedad los iba a rechazar y no toda la sociedad tenía esa posición (...) nos vamos a ver inmersos querámoslo o no en cualquier momento nos va a llegar la hoja de vida de alguien eh, con un pasado alguno puede ser un pasado con una vida en el monte o el otro con una vida en una universidad acá, o el otro con una vida en una universidad con un pasado en el monte también, entonces en algún momento nos vamos a ver en la decisión de qué vamos a hacer en ese momento, entonces creo que lo veo como un reto, en este momento”.

" (...) podemos tener desafíos con esta persona aquí adentro, y puede como en todas las organizaciones nosotros podemos tener casos de personas que abusando de su posición pueden hacer un uso indebido de los recursos, robar a la compañía, cosas como esas, marca los indicios del ser humano independientemente de su pasado, entonces en esa posición son más los beneficios y los beneficios para mí son, no tanto para la compañía como para el país y la sociedad, de facilitarle a un grupo de personas que por las razones que sea, estuvieron durante algunos años en grupos al margen

internamente, por pues hay temores de que en esos grupos se formen pues...pueden ser pequeñas bandas, algunas cosas que se dediquen pues a trabajar y hacer una doble actividad digamos pues que no buena para nosotros, entonces no solo cuidar la actividad interna sino la externa a la que se dedican como cuidar su entorno social (...)"

“Es un trabajo pues cambiar mentalidades, es de la parte de quitar temores e ideas de la cabeza de una persona es de lo más complejo que hay, el trabajo del gobierno en apalancar a estas personas hacia reinserción de la sociedades es una tarea compleja, tienen que hablar mucho las oportunidades que lo que se prometa se dé básicamente que el gobierno no pierda la credibilidad”.

" (...) no hay que tratarlo diferente a los otros, pero si darle pues estar un poco más en contacto con él, qué piensa, qué hace, (ehh) cómo se siente, cómo lo hacen sentir, porque es muy diferente como uno se sienta a como lo hagan sentir”.

“Lo primero es que mantendría reserva de mi pasado o de lo que

" (...) uno tiene que ayudar al que está necesitado o al que esté mal, desde mi gestión y como accionista yo le tendería la mano a una persona en esta situación y apoyaría el proceso de involucrarme, pues siento que como te comentaba al principio, yo creo que son personas que me imagino nunca han tenido una oportunidad distinta”.

“A nivel general yo creo que estas personas igual pueden aportar muchas cosas, ellos dentro de su experiencia, buena o mala, ellos también tienen cosas que aportarle a una empresa y a nivel global, yo veo que tanto el país como las empresas se van a ver muy beneficiadas”.

“Realmente, yo siempre he sido de las personas que le gusta escuchar mucho la vida, decirle venga sentemos y dialoguemos, de pronto si me enterara, en su momento claro que me daría sorpresa, pero si es una persona que lleva mucho tiempo conmigo no le vería nada malo porque si en ese tiempo que llevo conociéndolo nunca vi nada malo, yo no soy quién para juzgarlo sobre qué hizo en su momento, yo más bien pensaría qué ha hecho al

positivo de estas personas y dejar los juicios a un lado, no mirarlos diferente, sino garantizar procesos de inclusión. Otro punto clave, es dejar los miedos atrás, como por ejemplo desde el área de Gestión Humana cuando se tenga que imponer una sanción disciplinaria a alguna de estas personas y en pensar cómo reaccionarían.

En cuanto a la percepción que tiene Pedro si se enterase de que algún compañero de trabajo es desmovilizado, lo vería de forma positiva en la medida que pensaría que es una persona con una gran fortaleza para estar en la posición en la que se encuentra ahora.

Adicionalmente, afirma que en caso hipotético en donde él fuera la persona reinsertada e ingresara a la compañía, esperaría un trato digno e igualitario, “(...) yo esperaría no ser discriminado, yo esperaría ser recibido sin juicios, yo esperaría que se me facilitaran las cosas”.

También establece que es necesario trabajar en la redefinición de políticas en las organizaciones, desde el proceso de vinculación hasta revalidar las prácticas de formación, el estilo de



de la ley, podamos mostrarles a esas personas que en el marco de la ley, podemos también ciertas metas, no solo en el campo político sino en el campo laboral, bueno en general en todos los campos que sea posible una vida fuera de la selva, ehh, y yo creo que ese es el mayor reto, lograr que lo que ellos porque no es fácil, pues creo que no es fácil para nosotros, porque creamos todos los amortiguadores para que la tarea sea fácil de recibirlos, pero si de parte de ellos no solamente la voluntad ni el deseo, sino también las ganas de pasar a esta sociedad, no solo que se pasó a las FARC o al ELN, no es fácil por ese tema y hay la oficina de la Presidencia de la República que maneja todo ese tema también tiene un reto importante para garantizar, entonces ir incorporando estas personas."

"Entonces yo lo veo más positivo, puedo ver algunos retos relacionados con los juicios que tenemos hacia estas personas y cosas que van más allá incluso de las políticas que nosotros tenemos, por ejemplo, si en Gestión Humana nosotros sabemos que nos llegó un grupo de 20, nosotros mismos incluido yo pues que soy

hice anteriormente, y esperaría pues una vida diferente tranquila llena de oportunidad desde de cosas de aprender, porque en el monte pues uno está perdido de lo que es tecnología de todo lo que hay actualmente".

"Pues uno esperaría mucho, pero los temores son grandes, pero esperaría una buena acogida que no me discriminen que no me tengan temor y que me reciban como una persona que quiere crecer y cambiar la vida".

" (...) uno creería que en esas personas habría un poco más de resistencia, pero en general yo creería que habría un buen recibimiento así como han trabajado con nosotros soldados profesionales y han trabajado bien y aún están".

"Antes de la reinserción lo que se debe hacer, es si la organización sabe darles muchos talleres, (ehh) charlas, acompañamiento pues con psicólogos y ver qué quiere de la vida realmente para poder ubicarlos exitosamente".

"Pues como nivel organización, pues en la llegada debe ser lo más anónimo posible para ellos para

presente".

"Pues yo esperaría que me acogieran, pero es que yo no sé por qué uno ve que nuestra sociedad colombiana es muy dada al criticar qué fue lo que hice mal y no de pronto a mirar qué es lo que yo le puedo aportar... uno ve en noticias de las personas que se han desmovilizado y se les hace como a un lado y hay rechazo. Es cierto que dentro de estos grupos que se desmovilizan hay personas que no quieren y seguramente seguirán cometiendo sus errores, pero lo que yo esperaría de mis compañeros y de la comunidad es que primero me conozcan, que sepan como soy yo y que me abran las puertas, porque si a una persona se le cierran las puertas, inmediatamente se devuelve para el monte".

"De pronto como es una persona que llega con unos ideales muy distintos y puede generar grupos internos para no querer hacer las cosas o irse en contra de las políticas de la empresa, es lo que yo pienso que podría suceder, más no creo que llegue a pasar eso... yo me imagino que cuando la empresa hace sus filtros, llegan a ver si esta persona nos sirve acá o

liderazgo y cuáles son los beneficios que motivarían a éstas personas a tener una vida dentro de los procesos legales de la sociedad.

En general, los entrevistados coinciden en la incorporación de los desmovilizados en las organizaciones con un trato digno, condiciones humanas igualitarias en donde se eliminen las barreras discriminatorias que puedan separar a los reinsertados con el resto de personas de la organización, pues surge otro desafío como la confidencialidad de la información, ya que Pedro y Juan expresan abiertamente estar de acuerdo con que así sea, mientras que Andrés por su parte, refiere preferencia por la transparencia de la información en todo nivel, buscando generar redes de apoyo para estas personas durante su proceso, pero desconociendo la posibilidad de promover comportamientos discriminatorios al interior.

Desde diferentes posiciones, Pedro y Andrés refieren que para estas personas se debe brindar facilidad en los procesos y ser recibidos sin prejuicios, en tanto que Juan, preferiría mantener total

<p>un convencido de esos procesos los vamos a mirar diferente y yo creo que la clave es garantizar la igualdad, porque eso es lo que nos han estado pidiendo toda la vida y lo que nosotros buscamos también, entonces en la medida que nosotros nos tratemos de igual manera como a todos, ehh, ehh, pues el tema va a ser exitoso, que dejemos los miedos a un lado porque es que el tema de los miedos, yo me imagino por ejemplo, el día que alguien de Gestión Humana tenga que hacer un proceso disciplinario que suspenda una semana o dos semanas a una persona, entonces yo me imagino que en alguna cabeza de alguien de Gestión Humana, en este momento está pasando por la mía que el señor se ha sentido mal, entonces que como el señor está acostumbrado a que cuando alguien piensa diferente a lo que está pensando, él entonces le dispara y lo mata, entonces que va a pasar conmigo, uno puede sentir hasta miedo (...)"</p> <p>“Yo pensaría que mucho duro, como una persona que con ese pasado ha logrado tener una posición en una organización, haciéndolo bien, lo primero que</p>	<p>que no queden como el que vea el que ahí llego tal, sino que sea como una persona común y corriente”.</p>	<p>de pronto es una persona que no nos puede aportar mucho”.</p> <p>“Sí, estas personas se pueden aprovechar mucho en temas de propaganda, de enseñarles a capacitar a otras personas, necesariamente no tienen que trabajar a nivel interno en nuestras plantas, pero sí podrían ayudarnos a vender nuestros productos, en áreas comerciales como distribuidores o impulsores, fortaleciéndolos desde el área comercial, porque también hay que pensar que son personas que no tienen la mentalidad de trabajar 8 horas y hasta luego, más bien pueden tener potencial en las ventas de una manera más independiente”.</p> <p>“Yo aportaría mucho si me tocara llegar a trabajar con una persona desmovilizada ayudándole mucho, ese sería mi aporte, ayudándole a entender que ya cambió su vida y venga yo le ayudo para que de pronto su vida sea más agradable y mejor”.</p>	<p>reserva sobre el pasado de los desmovilizados y esperaría una vida con oportunidades y aprendizajes para ellos, aunque reconoce la necesidad de actualización por parte de la compañía y el Estado, en temas tecnológicos y acompañamiento psicológico, con el fin de facilitar su adaptación a la sociedad.</p> <p>En el discurso de Pedro y Juan se encuentra una similitud adicional al pensar en cómo las personas reaccionarían a situaciones cotidianas del día a día y en todos los niveles, que puedan afectar su rendimiento y relacionamiento por una posible reacción violenta tal y como lo afirma Pedro "(...) yo me imagino el día que alguien de GH tenga que hacer un proceso disciplinario o que suspenda una o dos semanas a una de estas personas...", con lo cual queda bajo incertidumbre la reacción de ese otro que viene acostumbrado a otra forma de disciplina y en general, al control de sus emociones y toma de decisiones.</p> <p>Finalmente, desde el discurso de Pedro es importante tener en cuenta los estilos de liderazgo, ya que se necesita que sea más flexible y participativo, con</p>
---	--	---	--

pensaría sería eso, por algunas razones de mi vida he estado conectado con personas que han sido reinsertadas y esas experiencias para mí han sido positivas, ehh, me han enseñado mucho entonces creo que yo las vería positivamente, yo lo vería positivo, ya lo pensaría con cualquier colaborador, que independientemente de su historia por eso yo pienso que deben estar iguales, si buscamos igualdades, tratémonos igual tanto en las políticas si facilitar el ingreso cumplen el perfil perfecto de pronto la organización (...) "

" (...) entonces para mí sería un trato igualitario y de pronto si políticas que permitan que esto se dé como la definición que yo acabo de dar porcentaje de cada dos cargos uno de cada tres cargos uno porque tampoco se trata de facilitar el trabajo de no sé 1000, 10000, 12000, no sé, en ese dominio sin saber cuántos son y no dejar a otros sin trabajo que siempre que han estado en concordancia con la ley como es también garantizar el balance".

"Yo esperarí no ser discriminado, yo esperarí ser recibido sin juicios, yo esperarí que se me

apertura a los cambios y neutralidad en sus posiciones "(...) yo creo que participar en la construcción y la redefinición de las políticas para el proceso de reinsertión en la compañía, desde el proceso de vinculación hasta repensar el modelo de formación".

Por su parte Juan y Andrés destacan la importancia de la confianza y el trabajo en equipo que aporte al bienestar de todos como lo destaca Andrés, "(...) se debe involucrarlos para que vengan a trabajar en equipo y en sociedad", pero también señalan que una de las principales tareas del gobierno es apalancar en la sociedad y en los reinsertados el proceso de aceptación en la vida civil, brindando un acompañamiento psicológico para así garantizar un proceso exitoso.

Por otro lado, Andrés refiere que los reinsertados podrían apoyar procesos externos de la compañía "(...) no tienen que trabajar a nivel interno en nuestras plantas, pero sí podrían ayudarnos a vender nuestros productos", destacando que al realizar estos procesos no sentirán la presión de cumplir una jornada laboral y podrán generar autonomía e

<p>facilitaran las cosas, y que todas las cosas y no todas las cosas me fuesen dadas, me explico, porque a veces puede pasar y es lo que sucede con las minorías o con lo que hemos decidido llamar minorías tiene que haber una curul para las negritudes, tiene que haber una curul para indígenas, tiene que haber una curul para los ... y yo me pongo a pensar si hoy en día, si eso mismo no es exclusión si ellos no piden que sean tratados diferente ser tratados como el resto de la gente, entonces lo que yo pediría trátenme igual que los demás, y denme las mismas oportunidades que dan a los demás (...)"</p>			<p>independencia para realizar las labores, sin embargo, los dos coinciden que se deben realizar los debidos entrenamientos, procesos de formación, seguimientos y acompañamientos adecuados.</p>
<p>“Un trato digno, y yo creo que también es un reto, volviéndome a pasar al otro lado, es un reto también para nosotros como, pensemos en un escenario que Gestión Humana sabe de las personas que están ingresando a la organización, alguien lo tiene que saber en la organización y nosotros vamos a trabajar en esa área y nos damos cuenta que el estilo de liderazgo de ese jefe no ayuda y es el jefe que grita, ¿si me explico? es el estilo de liderazgo que no facilita ehh, ehh que tengamos un clima laboral</p>			

<p>favorable que tengamos los resultados que esperamos yo creo que debemos trabajar, seguir fortaleciendo el liderazgo en la organización, para facilitar eso, que sea un estilo más abierto (...)"</p> <p>“Yo creo que si en los procesos o como la gente ha visualizado los procesos ya decimos no hay nada escrito que diga ya el proceso va a ser así, en los que está planteando el SENA que yo he hecho como unas aproximaciones a definir cuál va a ser su estrategia ehh, y por algunas cosas que conozco de esos procesos de reinserción, esos procesos de se manejan completamente con una entidad secreta llega Pedro Pérez y no sabemos su pasado y en ese sentido creemos que al llegará a incorporarse en un equipo de trabajo y meterse en la dinámica de un equipo de trabajo yo creo q el impacto en el clima y como ya sabemos tres de las cuartas partes del clima las genera el estilo de liderazgo del jefe (...)"</p> <p>“Yo creo que participar en la construcción y la redefinición de las políticas para redefinir el proceso de reinserción en la compañía, desde el proceso de vinculación hasta repensar los</p>	
--	--

<p>modelos de formación, una persona que no ha pasado por una escuela, será que tiene el mismo esquema de aprendizaje de una persona que si lo ha hecho o que ya lleva, en esta compañía tenemos un promedio de permanecía importante que es de 16 años más o menos 15. Algo que puede ser el mismo promedio de una persona que está afuera en el monte entonces nosotros aquí hemos desarrollado un modelo de formación he que no estoy seguro que ese modelo de formación sea el mismo, en la redefinición de esos modelos de formación, en el repensar el tema de los beneficios (...)"</p>	
--	--

## Anexo No. 8

## MATRIZ ANÁLISIS DE SENTIDO #3

<b>Categoría:</b>	Plan de Acción y Corona – DDR		
<b>Sub- Categoría 1:</b>	SENA, ACR, ONG's, Cajas de Compensación y profesionales interdisciplinarios como garantes del plan de acción del personal desmovilizado.		
<b>Sub- Categoría 2:</b>	Plan de Acción al interior de la Organización Corona.		
<b>Pedro</b>	<b>Juan</b>	<b>Andrés</b>	<b>Análisis</b>
" (...) entonces digamos que ese es el reto integral del grupo de personas que se van a reinsertar, es un reto de las organizaciones como nosotros, es un reto que tiene el Estado de formular políticas para facilitar esta reinsertión, que yo creo que es como el ente articulador entre todas las estrategias que surjan alrededor, reto de las empresas que como nosotros, podemos pensar, hemos pensado en algún momento vincular a este tipo de personas, entonces, mi visión general es como, el gran reto que tenemos, y como nosotros en un tiempo cercano vamos a desarrollar un trabajo integrado con organizaciones sociales, con ONG, con el Estado mismo, para facilitar el proceso de reinsertión ya que esta organización es una organización que para nada ha estado alejada de lo que sucede en	<p>"En la organización no conozco el tema totalmente como viene pues esa apertura en esos momento pues en que se dé, pero nosotros manejamos pues el respeto hacia las personas que es fundamental y es un pilar de la organización y el clima laboral que manejamos puede ser un buen ambiente de trabajo de una persona que viene de una situación difícil".</p> <p>"No, no tengo información".</p> <p>"Mi aporte como Jefe es tratar una persona que ha tenido una vida diferente a la nuestra, un poco más difícil en cosas puede que uno se atreve a pensar en las cuales uno viviría, pero es brindarle la oportunidad de renacer nuevamente de trabajar en cosas diferentes".</p> <p>"Pues nosotros trabajamos en una</p>	<p>" (...) yo creo que Corona antes de involucrarlos a trabajar con nosotros, sería bueno primero capacitarlos porque ellos vienen con otra mentalidad".</p> <p>"Al interior nuestro debemos movilizar a los trabajadores actuales lo primero que debería pasar es crearnos la conciencia que van a venir personas que en su momento tuvieron problemas con la justicia, pero a veces yo me pongo a pensar que no es por culpa de ellos, esa fue la vida que les tocó, entonces yo creo que desde el área administrativa nos deben concientizar que esto va a cambiar y que debemos ayudarlos (...)"</p> <p>"Bueno desde este rol, yo pienso que sería apoyar mucho al interior del equipo si llega alguien bajo estas condiciones, le diría que esto</p>	<p>En los discursos de los tres participantes se evidencia la importancia de trabajar en acompañamientos psicosociales para el desarrollo, la formación y capacitación, tanto del personal ya existente en la compañía, como del que llegaría bajo este programa apoyados adicionalmente, por ONG's, SENA, ACR, Universidades, Cajas de Compensación, el Estado y profesionales interdisciplinarios como sociólogos, trabajadores sociales y psicólogos, que ayuden a desplegar, entender, asimilar y aceptar este proceso de cambio en la organización.</p> <p>Acerca del discurso de Juan y Andrés, ambos coinciden en que desde las organizaciones al realizar e implementar estos procesos, se está formando sociedad y generando paz con</p>

<p>el país y este tema del proceso de paz (...) "</p> <p>(...) , las organizaciones debemos estar preparadas con una estructura y una fundamentación en las políticas internas, articuladas con las políticas del Estado para facilitar el proceso, creo que ninguna organización en Colombia y por supuesto no la nuestra va a ser ajena al proceso, ehh, entonces lo que debemos hacer es ajustar las políticas ir mirando como experiencias que ya hemos tenido no con el ejercicio (...) entonces lo que debemos hacer es ajustar las políticas ir mirando como experiencias que ya hemos tenido no con el ejercicio pues de la población desmovilizada o de grupos al margen de la ley, sino con otros diferentes grupos poblacionales que también son minorías o con capacidades</p>	<p>organización que no discrimina, en la cual cualquier persona es transparente desde que tenga las (ehh) las competencias para trabajar con nosotros (ehh) hemos trabajado pues aquí, pues gran cantidad de gente y todos son bienvenidos y para todos tenemos un trato igual".</p> <p>"Pues la parte de la estrategia es comunicar muy claro nuestros principios, nuestros valores que esos son un valor fundamental en la cual mueven no sola aquí en la empresa sino que también lo debemos trasladar hacia nuestras familias, o al entorno que vivimos hay que trabajar mucho en eso, en ese respeto mutuo que tenemos hacia cada una de las personas en todos los niveles de la compañía".</p> <p>"Pues la parte, la organización debe tener unas personas neutrales que hagan el seguimiento a ellos</p>	<p>es un proceso para aportar y para crecer y no para buscar individualidades; pero si no es una persona de nuestro equipo el reinsertado, sino que la compañía nos pide su apoyo con los trabajadores, tendría presente que todos nos escuchamos, todos nos apoyamos, pero no siempre todos tenemos la razón y no siempre estaremos de acuerdo, por lo tanto, sería nuevamente un intermediario y agente de cambio para que les demos una nueva oportunidad".</p> <p>"Yo lo veo no solo desde la organización sino desde todos nosotros, yo veo que si se da la situación que Corona abra sus puertas a quienes se van a desmovilizar, todos tenemos que asumir y enfrentar este nuevo reto, hay que apoyarlas, acogerlas y no rechazarlas".</p>	<p>oportunidades en temas sociales, necesarios para toda la población.</p> <p>Por parte de Juan, se propone a través de su postura, la necesidad de hacer seguimientos en espacios con los desmovilizados para conocer de primera mano su percepción sobre el proceso y oportunidades del mismo, para de ser posible ajustarlos y lograr su adaptación.</p> <p>Por su parte, Pedro afirma que es importante tener presente las experiencias aprendidas en la organización, con anteriores procesos de inclusión social y laboral como el que se hizo con personas en condición de discapacidad en el negocio de Logística y Transporte de Corona, personas desplazadas que fueron vinculadas laboralmente en plantas productivas, o el programa de madres solteras cabezas de</p>
--	---	---	---



diferentes que los hemos incluido entonces como aprovechar las capacidades que hemos desarrollado para articularlas con esa nueva realidad."

"Entonces tenemos es que trabajar es desarrollando mirar como las prácticas que tenemos hoy, debemos ir ajustándolas, para ponerles un ejemplo, nosotros en nuestro proceso de selección, y de pronto respondo preguntas de más adelante, en nuestro proceso de selección tenemos una política de seguridad (...) entonces en ese momento tenemos que en ese momento sentarnos a repensar el tema obviamente si nosotros miramos como maneja la oficina de Integración Social de la Presidencia de la República pues, manejan una gente en donde el pasado no existe, ehh, pero de alguna manera al incluir las empresas a esta nueva mecánica,

lo más discretamente posible en la cual pues entre menos personas se involucren mejor guardado está el secreto por decirlo así, pero sí que le hagan el seguimiento pues muy puntual de ver el desarrollo la actitud (ehh) como te decía antes ver como se mueven por fuera".

"Pues actores en ese intercambio debemos ser todos, y es una parte importante pues en que actuemos de forma deliberada y en que hay un grupo de colombianos que llevan a trabajar por nosotros, que han estado al margen desde una vida productiva, de una sociedad pues como como la que tenemos formada y estamos formando aquí dentro de la organización".

"Pues aparte del seguimiento hay que hablar con ellos, que sienten si están amañados, si creen que realmente están teniendo la oportunidad y lograr, pues lograr

"Algo que siempre me ha gustado de Corona desde que estoy acá, es que desde don Hernán Echavarría (Fundador) siempre se tuvo la filosofía que esto no es una empresa, sino una familia y siempre se ha visto así... yo diría que es como si a mi hogar llegara un nuevo hijo, hay que recibirlo bien, con los brazos abiertos y desde el momento que la persona se reinserte a la población civil y a una empresa, desde ese momento es como cuando tú tienes tu hijo pequeño y lo vas formando... a todos nos tocaría aportar un poco para que esa persona se integre a nuestra sociedad".

"Yo pienso que cuando se ocultan cosas, más rápido se van a saber, entonces yo creo que debemos mejor ser claros, uno no debe hacerles el feo, uno tiene que ayudarlos... pues, es mi forma de ver las cosas... no faltará el que

hogar para la iniciativa "viste tu casa" del área comercial de la compañía, entre otros.

También destaca la importancia de las organizaciones en verificar las políticas institucionales para ser ajustadas a la nueva realidad y garantizar la inclusión laboral, sin embargo, aclara que si bien es cierto que se deben hacer cambios en las políticas, es fundamental revisar por parte de las organizaciones encargadas de capacitación como el SENA, programas de formación ya que las organizaciones no deben afectar los perfiles ocupacionales que tienen establecidos.

Así mismo, afirma que es importante que las áreas administrativas de personal cuenten con un profesional en sociología quien deberá analizar los fenómenos sociales que se

<p>ehh, las empresas tendrían que tener supongo yo, pues sabemos cómo lo van a manejar no sé cómo lo van a manejar, algún grado de información de quién va a llegar y cómo va a llegar la información, entonces tenemos que variar nuestras políticas esa es la primera acción, es prepararnos con lo básico para recibirlos, ¿y qué es lo básico para nosotros? (...) yo supongo que lo haremos articulados con entidades con el SENA, por ejemplo, que ya está desarrollando una estrategia</p>	<p>entrar ahí y romper brechas entre lo que de pronto le prometen de lo que hay o de lo que esperan”.</p> <p>“Pues no estamos listos porque ni siquiera estamos convencidos todos, pues en lo que uno escucha y ve noticias, pero sí debe haber charlas de convivencia ciudadana, de decirle a la gente esto se acabó hay un grupo de gente que puede venir a trabajar con nosotros y deben llegar a trabajar con nosotros y tratarlos como cualquier persona si en algún</p>	<p>no le guste y yo lo dijo así y siempre he sido muy claro, al que no le guste, pues que se vaya, porque qué podemos hacer; pero yo no sería capaz de darle la espalda a una persona que viene a buscar una nueva forma de vida y a olvidarse de todo eso malo que le pasó allá y aparte de eso, llega a una empresa y todo el mundo le va a hacer el feo, pues no... es mi punto de vista”.</p> <p>“Uhhh... es una muy buena pregunta... voy a hablar por mí y</p>	<p>puedan presentar, pero Pedro cuestiona que no todas las organizaciones lo pueden ver de esa manera, dejando ver que existirán algunas que lo acepten y apoyen estos procesos, mientras que otras podrán ser apáticas y no querrán invertir en adecuados procesos de incorporación de dicho personal.</p> <p>Al respecto Juan y Andrés, se centran más en los grupos de trabajo y en la responsabilidad que tenemos todos los colombianos</p>
---	---	--	---

<p>clarísima para trabajar pues realmente son personas que han estado en el campo que no tienen una formación ehh, que responda pues a los perfiles o a las necesidades que tenemos ehh, una empresa como la nuestra que trabaja que por ejemplo trabaja en cerámica (...) otra manera de prepáralos es facilitar esas redes de trabajo con ONG, con el SENA por ejemplo, con la organización o con los entes que en el Estado (...) una persona recibe una capacitación, esa capacitación es presentada a las empresas de acuerdo a los perfiles, porque mi posición particular al respecto es que por facilitar el proceso las empresas no deberían cambiar sus perfiles, pues ehh, necesitamos una persona que sea bachiller y más en esta organización que hemos declarado que todos los</p>	<p>momento se llega a saber”.          " (...) nosotros aquí damos confianza, entonces la persona puede sentir muy bien ese cambio aunque si cuidando mucho la parte de los comentarios de que a escondidas puede ser que ellos se sientan agredidos y respondan con alguna agresión que se pueda dar”.</p>	<p>es que he vivido en una zona de confort donde gracias a Dios no se me ha dado una situación de estas y hasta hora no conozco ningún compañero que haya tenido una situación de estas, pero yo creería que también entendería al otro, no la compartiría porque no me ha pasado, pero es difícil de responder”.</p> <p>“Pensaría que desde Gestión Humana arrancaríamos este proceso y de todos, en general”.</p> <p>“Actualmente, no. Sé de otros aspectos y temas, pero sobre este puntual no, me imagino por lo nuevo y reciente”.</p> <p>“Yo creería que es un tema de corazón, de ponerme en la situación de estas personas y no de juzgarlos, por eso se necesitaría un</p>	<p>como actores del conflicto y que se debe crear una atmósfera de confianza mutua, para garantizar un desempeño laboral adecuado, pero al mismo tiempo se evidencia un temor por la reacción que puedan presentar por algún caso de intolerancia, como lo afirma Juan “(...) puede ser que ellos se sientan agredidos y respondan con alguna agresión que se pueda dar”, por lo que Andrés ratifica finalmente, que se debe dar un acompañamiento psicológico para todo el personal, postura que también es afirmada por Pedro.</p>
--	---	---	--

empleados son mínimo bachilleres pues una persona que llegue a esta posición deber llegar a cumplir con los mismos requisitos (...) "

" (...) debemos garantizar una confidencialidad (...) esa fase posterior si hay que realizar unos trabajos en general que son trabajos que no solo debe realizar esta empresa en general sino que todo ciudadano colombiano hoy (...) , pero en general yo pienso que hay que crear esas bases y políticas para garantizar esa buena inclusión".

" (...) todas las personas van a pasar por un proceso y yo creo que van a estar tocando el ser de estas personas y también el de nosotros, yo creo que algo que no sería bueno es pensar que solo ellos son los que necesitan ese trabajo sino, nosotros también".

acompañamiento psicológico y un proceso de capacitación y formación en aspectos como trabajo en equipo, entre otros creo".

"Corona siempre ha sido a dar la información antes que suceda, entonces nos toca irnos preparando, comunicando, conversando sobre ello al interior, preguntarle a la gente y también cada uno debe ir aceptando y trabajando que es un tema que se viene y por eso requiere mente abierta para apoyar a la empresa y no juzgar a nadie".

"Es un tema que apenas estamos conociendo, porque después de tantos años de guerra es difícil que de un momento a otro se nos vaya a olvidar, pero tengo claro que Corona es una empresa que apoya muchísimo los temas sociales y si se da la situación que de pronto

<p>el Estado tiene una responsabilidad importante en facilitar que yo me pueda formar porque yo no tengo ni idea como es la vida allá en la selva, yo no tengo ni idea si a uno le pagan o no, no estoy seguro si la gente ahorra o no ahorra plata si la gente no está afiliada a temas de pensión pero el cuento es que si una persona va a llegar a formarse, va a estudiar el bachillerato o hace una carrera técnica, es decir, que el Estado tendría que garantizar que no tenga un costo o que las empresas tengamos que aportar para que eso se dé, no sé cómo va a funcionar eso al final (...)"</p> <p>"(...) las organizaciones también deben repensar todos sus esquemas de beneficios ehh, extralegales, para garantizar que podamos retener a esas personas, creo que el reto grande es que una persona reincorporada a la vida</p>	<p>este ejercicio cause malestar en algunos trabajadores nuestros, debemos identificarlos y ayudarlos con capacitaciones y formaciones para que vean la importancia de estos procesos que construyen paz".</p>
---	--

<p>civil y laboral se mantenga en la vida laboral y la retribución tiene que ser diferente en especial para ese grupo de personas”.</p> <p>“Lo que se debe hacer es repensar el ejercicio en red que tenemos las empresas hoy en día, yo soy de las personas que pienso que debemos incorporar a personas sociólogas al área de Gestión Humana y pues de hecho ya están, pero no todas las organizaciones lo pueden ver de esa manera lo que yo pienso es que se debe trabajar en red con las entidades, que el Estado haya definido para garantizar que el proceso sea efectivo y siento también que la responsabilidad no es solo de la empresa, ehh, entonces lo que yo considero que si deben garantizar las empresas, sector educativo SENA (...) quizás en algunas organizaciones sea necesario incorporar Sociólogos, Trabajadores Sociales, y más porque estamos en un mundo de la Gestión Humana muy del lado del Psicólogo (...) yo creo que es importante como homologar estas visiones si de pronto estas personas que han participado en estos procesos de esas entidades nos pueden ayudar a ver cosas que quizá no, no, estamos cumpliendo</p>			
---	--	--	--

<p>en ese momento del proceso, eh”.</p> <p>“Yo creo que todo un acompañamiento psicosocial”.</p> <p>“Desde la formación y la preparación yo creo que lo primero es garantizar en información, que las personas cumplen con las habilidades que las organizaciones tienen, o sea que si una empresa necesita xyz, ahora la pregunta es debe formar una empresa o debe formarse en el SENA, por ejemplo, o debemos formarlos conjuntamente para que esa xyz (...) ya sabemos que debe tener en el plan de entrenamiento para desarrollar (...) yo creo que los retos son en el qué y en el cómo, en formación, como podemos garantizar que la capacitación les permitan a ellos manejar el conocimiento de una mejor manera, ¿Qué?, no sé, creo también que en esa entidad del Estado deben apoyar, el SENA (...) pero yo creo que con el grupo de personas que puedan suplir para nosotros cargos operativos, es clave como gerenciar el cronograma de capacitación con ellos, con personas profesionales, el tema de la formación es ahí como nosotros garantizamos la</p>		
--	--	--

<p>formación porque si algunos estudiaron muy seguramente no salieron el año pasado de la organización, y ya sino que salieron hace muchos años y se incorporaron después, entonces necesitaran actualizaciones y mirar que tienen que cambiar y hay gente que no conoce cómo funcionan esos aparatos todavía pues es difícil que se enfrenten a una máquina a un robot programando un PLC de un equipo, entonces también es un reto de las universidades irlos formando para actualizarlos, porque creo también que las empresas podemos facilitar la incorporación pero no debemos asumir acciones en los entes de educación que deben estar unidos en el proceso de formación”.</p>			
--	--	--	--



